

Projektek Menedzselése EU-s Alapokon

Holicza Péter

Óbudai Egyetem, Biztonságtudományi Doktori Iskola

holicza.peter@rh.uni-obuda.hu

Abstract: Az utóbbi időben projektek egész sora vesz körbe minket. Ez az elképesztő méretű beruházási hullám több okra vezethető vissza. Első körben említendőek az uniós támogatások, melyeknek széles köre miatt mindinkább több vállalat vág bele a projekttervezés és megvalósítás kusza rengetegébe, másrészt említésre méltó az a körülmény is, mely szerint egyre több szakember tevékenykedik projektmenedzserként vagy pályázattíróként hazánkban is. A téma aktualitásához tehát kétség nem férhet. A tanulmány alapvető célkitűzése, hogy egy áttekintő, átfogó, elméleti, ismertető – de nem túlságosan dogmatikus – stílusban íródott tudásanyagot közvetítsen a projektfinanszírozástól kezdve a kapcsolódó Európai Unió alapismereteken a keresztül a pályázattírás és projektmenedzsment tudományáról.

Kulcsszavak: Projektmenedzsment, Európai Unió, EU, Magyarország, Finanszírozás, Projekt, Menedzsment

1. Megvalósítani. De honnan, s miből? – A projektfinanszírozás

A projektmenedzsment tudomány egyes területeinek áttekintése előtt elengedhetetlen a pályázati alapismeretek bemutatása, ahogyan az Európai Unió szabályozás alapjainak, a pályázati ismeretek és pályázatkészítés szabályainak taglalása is a teljesebb, átfogóbb megértést és bemutatást szolgálja. E részben a projektek megvalósításához szükséges források tipizálását kívánom elvégezni.

1.1. A projektfinanszírozás forrásainak típusai

A globalizáció az elmúlt évtizedek fejlődési terméke, mely igen serkentőleg hatott a gazdaság fejlődésére. Sokszor hangzik el, hogy lehet szeretni, vagy éppen tiltakozni ellene, de Közép-Európában (is) áthatja életünk minden pontját (Dobronyi–Halmos–Somosi, 2011). Megerősödésének egyenes eredője az, hogy a vállalkozási szféra új kihívások elé néz (Du Plessis–Hoole, 2006). Minden vállalkozás életében az egyik legfontosabb, legnagyobb fejtörést eredményező momentum a

fejlesztési források előteremtésének „honnanjá”, mikéntje. Azt leszögezhetjük, hogy rohamosan változó, fejlődő világunkban lépést tartani a korral, trendekkel nemcsak hogy szükséges, de egyenesen kötelező. Sok esetben a vállalkozás léte függ a megfelelő modernizálástól, fejlesztéstől, itt tehát már nem csak az érintett gazdasági társaság működésének jövedelmező mivoltáról szól a fáma.

A piac láthatatlan keze nem old meg minden problémát, s ez a fejlesztések forrása-
inak előteremtésére is igaz (Simai, 2006). A fejlesztés, beruházás valamennyi típusa igen nagy forrásokat igényel, rendkívül drága. A legtöbb ilyen beruházás saját forrásból aligha megvalósítható. Nem kínálkozik tehát más megoldás, mint külső tőke bevonásával megvalósítani a kívánt fejlesztéseket. Ez a külső tőke lehet befektetői-, kockázati tőke egyaránt, de ide sorolhatók egyes kereskedelmi jogi aktusok is, mint a hitel, lízing, vagy a faktoring intézménye. Minden fejlesztési forrás legutolsójaként, de egyben a tanulmány tárgya szempontjából legfontosabbként a pályázati támogatásokat említem meg. Az elkövetkezendő gondolatok e munkában e szál mentén szerveződnek majd, e finanszírozási forrás részleteinek kifejtésére kerül sor.

1.2. Pénzügyi és természetbeni források

A vállalkozások nagy része saját forrással csak igen kis mértékben rendelkezik, megtakarítások, szinte alig-alig vannak⁴. Ami rendelkezésre áll, részben az amortizációs alapnak, részben a bevételekből való megtakarításnak köszönhető. Nagyobb vállalkozások esetén fejlesztési alapról is beszélhetünk, a nonprofit szervezetek pedig bizonyos forrásnövelő tevékenységek végzése által szponzori támogatásban is részesülhetnek. Pénzügyi forrásként kell kezelnünk továbbá a banki hitelek csoportját is, melyek felhasználása az esetek nagy részében komolyabb beruházások céljából történik (pl.: ingatlanfejlesztések). Az egyéni vállalkozók, kisebb vállalatok számára a banki hitelek kondíciói viszont többnyire kedvezőtlennek (drágák), így sokan nem is tudnak élni velük. Mindezen körülmények miatt egyre inkább kedvelte és gyakorivá vált a gazdaság „kisebb” szereplőinek körében a szükséges pénzügyi források pályázati úton történő előteremtése. Igaz ez a humánszférára főként. Forrásbővítésre nem kizárólag pénzügyi források állnak rendelkezésre. Léteznek olyan immateriális – hozzáadott – értékek, melyek a saját elvégzett munkából, az adott vállalkozásban dolgozók szellemi erőfeszítéseiből

⁴ Számos vállalkozás hitelfinanszírozás nélkül működésképtelenné válna, azonban az eladósodás felső korlátjának elérése után a vállalkozások nagy része már helyből kizáródik a külső forrás bevonás lehetőségéből (Csiszárík-Kocsir, 2017a; 2017b; Csiszárík-Kocsir – Varga, 2017). A nagyobb mozgástérrel bíró vállalkozások esetén azonban létezik egy speciális finanszírozási forma a strukturált finanszírozás formájában, mely palettából a projektfinanszírozás, mint hitelforma nyújthat segítséget a nagyobb, ámde stratégiai jelentőségű beruházások esetén (Csiszárík-Kocsir, 2016).

adódnak elő. Kifejezetten Európai Unió pályázati rendszerekben például megengedett az úgynevezett szellemi apport bevitele (Egri, 2010).

1.3. A pályázati források

A pályázat a pénzügyi források kiutalásának egy speciális fajtája, el lehet mondani, hogy szinte mindig valamilyen prioritáshoz kötődik. Ezek a prioritások többnyire fejlesztési célokat takarnak, és azok számára elérhetők, akik e fejlesztési célokat elfogadták és képesek (hajlandóak) bizonyos önrész beinvesztálásával a fejlesztés anyagi igényeit megtámogatni. A pályázati rendszer ideális esetben alapvetően demokratikus jellegű a versenyhelyzet megtartása mellett. A pályázat tulajdonképpen egyfajta forrásbázis, egy alap, melyből több pályázó is részesülhet. (A tender esetében ezzel szemben egy feladat elvégzésére csak egy nyertes pályázó támogatása lehetséges). Magyarországon a pályázati forrásoknak kettő nagy csoportja ismeretes, egyik esetben azokat a szakminisztériumok írják ki, másik esetben a kiírás az önkormányzati kompetencia részét képezi. Előző esetben mindenféle témában kerülhetnek kiutalásra támogatások (az ingatlanfejlesztéstől kezdve továbbképzési pályázatokon át a munkaerő-piaci helyzet javítását szolgáló pályázatokig) utóbbiban főleg településfejlesztési irányok a mérvadóak. Ezeknél a pályázatoknál ugyan egy rész központi forrásból kerül biztosításra, más részük azonban az önkormányzatok költségéből adódik. E két nagy szegmens mellett egy kisebb kör által is kiírásra kerülhetnek pályázatok, melyek művelődést, és a tanuló fiatalokat kívánják támogatni, ilyenek például az alapítványok által kiírt pályázatok. Az Európai Unió források tárgyalására a következőkben kerül majd sor.

2. Európai Unió Alapismeretek

A magyar gazdaságnak igen erős az európai kitettsége és „a gazdaságnak a közép-távú növekedési pályáját alapvetően még mindig az európai konjunktúra határozza meg” (Bod–Németh–Nova, 2011). Ezen okból, és azon okból is, mert a tanulmány alapvetően az uniós vonatkozásokkal számol, elengedhetetlen az erős Európai Unió alapok lerakása.

2.1. A régió történeti vonatkozásai

A társadalmi és gazdasági folyamatok kutatása és elemzése kétségtelenné tette, hogy a társadalmi szerveződésben és a társadalmi, s legfőképpen a gazdasági folyamatok befolyásolásában igen fontos szerepe van az úgynevezett mezoszinteknek, más néven regionális tereknek. A régió legegyszerűbb, negatív meghatározása azt emeli ki, hogy a központi és a helyi szint között helyezkedik el (Temesi, 2006).

A régiók kérdésköre és a regionalitás előtérbe kerülése a fejlett világban, de mindenekelőtt Európában egy igen markáns és alapvető gazdaságfejlesztési fordulathoz is a biztos jele. Relevanciájuk emelkedése egy hatalmas gazdaságfejlesztési fordulathoz a tulajdonképpeni eredménye, nevezetesen annak, hogy az ágazati súlyú fejlesztéspolitikák helyébe lassan a struktúrapolitikai látásmód lépett (Nemes Nagy, 2009). Az ágazati súlypontú beruházáspolitikák helyébe nagyon gyorsan a struktúrapolitikai szemlélet lépett. Ez utóbbi esetben tágra értelmezett infrastruktúráról és humán erőforrásról van szó. Az európai regionális összetartozás gondolata egyébként nem egy újonnan érkezett jelensége az esztörténetnek, az egység gondolat megjelenése tekintetében ugyanis századokra visszamenőleg lehet utalni, Dante, Comenius és Hugo nyomán. Karakterisztikus európai jelenségként konstataálhatjuk tehát a régiók szerepének felértékelődését a regionalizmus politikai, szellemi irányzatának ernyője alatt. Maga a regionalizmus rendkívül összetett fogalom, involválja azokat a területszervezési elveket és különböző folyamatokat, melyek magukat a régiókat létrehozzák (Mészáros–Kovács, 2010). A regionalizmus, mint elméleti kategória nem más, mint egy embercsoportnak egy-egy tájegységhez, mint földrajzi kerethez való kötődése (Schmidt, 2010).

2.2. A régió fogalma

„A régió egy lehatárolt, a környezetétől elkülönülő területi egység a nemzeti és a települési szint között, amelyet a társadalmi folyamatok széles körét átfogó, soktényezős társadalmi-gazdasági kohézió, lakosainak érzékelhető regionális összetartozása, valamint érdemi irányítási hatáskörű és önállóságú regionális intézmények rendszere fog tartós egységbe” (Nemes Nagy, 2009). A régiót olyan területi szintként definiálhatjuk, mely a központi és a hagyományos területi egységek közé ékelődik be, egyszerre tekinthetjük tradicionális és modern fogalomnak (Wiener, 2005). A regionális intézményeken felül természetesen az etnikai, kulturális faktorok is közvetlenül gyakorolnak hatást a regionalizációs folyamatokra (Hajdú, 2003). Ez a gazdasági térszerveződés erős belső kooperációs kapcsolatokkal is rendelkezik (Nemes Nagy, 2009). A régió maga sokféle értelmezést kapott története során, és alapvetően megállapítható, hogy az egyes tudományterületek meghatározásai között igen nagy eltérések vannak. A régió fogalmát nyilvánvalóan az Európai Unió megalakulása sem hagyta változatlanul (Mészáros–Kovács, 2010).

A kohézióteremtő folyamatok közül a leginkább regionalizáló szféra a gazdaság szférája. Az ezen belüli ágazati körzetek egy-egy relatíve homogén társadalmi részterületet hoznak létre, ezek tehát igen sajátos térszerveződési egységek, a legtöbb gazdasági tevékenység kapcsán pedig szokásos is ilyen térfelosztásról beszélni. Az EU nemzetállamainak belső átalakulásai az europizálódás különféle regionális alternatíváit nyitották meg, amelyek átalakították a regionális mobilizációk szerkezetét (Szabó, 2004).

2.3. Regionalizáció az Európai Unióban

A következőkben egy vázlatos áttekintést kívánok adni az Európai Unió regionalizálódásának témakörében.

Európa a világ legtagoltabb kontinense, akár nyelvi-kulturális, akár gazdasági vagy természetföldrajzi szempontból vizsgáljuk, s fejlődésében a térnek egészen előkelő szerep jutott (Horváth, 1998). Az objektív tagoltság a legtöbb országban a föderális berendezkedésben vagy regionális autonómiákban kap megerősítést. A kontinensen napjainkban mintegy háromszáz – különböző önállósági fokon álló – szubnacionális egységet különböztethetünk meg, ezek alkotják azt a szintet, amelyet leginkább „régióknak” mondhatunk. A természeti és kulturális regionalizálódásnak nagy múltja van az európai történelemben, viszont az európai regionalizmus megerősödésben, a régiók tudatos kialakításában nagy szerepe van a nemzetek felett álló integrációs szervezeteknek. Ehhez az átfogó, de közvetett hatású folyamathoz járul hozzá az, hogy az Európai Unió intézményi és finanszírozási rendszerében a regionális politika hatalmas támogatásokat rendel hozzá ehhez a térségi szinthez.

A regionalizáció és a régiók szerepe az európai regionális politikában 1988 óta vált nagyon jelentőssé. Ha megfogalmazzuk a kérdést, mely szerint miként lehet egy területi egység erőforrásait meghatározni, arra jutunk, hogy a gazdasági tér minden pontját az abban elfoglalt helyzete határozza meg (Rechnitzer, 2001). Ezért van igen nagy jelentősége annak a térnek, melyben az adott ország elhelyezkedik, s ezért oly fontosak a fejlesztés- illetve strukturális politikák. Természetesen az EU-nak korábban is volt strukturális politikája, azonban a támogatások szétosztása „országkvóták” alapján történt, a kapott összegeket pedig a nemzeti kormányok kezelték. Az ágazati és regionális elosztás a kormányok hatáskörében történt, az Európai Bizottságnak ezek arányának áttekintésére is alig volt lehetősége, beleszólása még kevésbé. Ez a gyakorlat a Bizottságot más megoldás keresésére készítette, ez volt a strukturális alapok regionalizációja. Az EU már az 1970-es évek végén, az 1980-as évek elején felkérte a tagországok statisztikai hivatalait, hogy a területi adatokat ún. összehasonlítható területegységekre közölje. Így a már korábban, kizárólag a statisztika céljaira kialakított NUTS régiók váltak a fejlesztéspolitika alanyaivá (Cseke, 2009).

A Bizottság által használt régió-fogalom szerint a NUTS rendszerezés a rendelkezésre álló adatok és végrehajtandó régiópolitikai intézkedések vonatkozásában alapjában véve a tagállamok jelenlegi tagozódásán alapul, és minden tagállamot három egymásra épülő szintre tagol. (NUTS I; II, és III) (Hummer–Bohr, 1994). A középszintű (területi) közigazgatás funkciója kettős az EU tagállamaiban. Egyrészt a központi és a helyi szint intézményes összekapcsolása folyik, másfelől pedig az egyes térségek közötti kimutatható társadalmi-gazdasági fejlettségbeli különbségek felszámolása, illetőleg az elmaradottabb térségek felzárkóztatása zajlik (Torma, 2001).

A regionalizációnak, a régiók kialakításának számtalan gazdaságpolitikai oka van (Borzán, 2004). Magyarországon sem képvisel a szakma egységes álláspontot, a kettő-három irányvonal (a megyék mellett kitartók, fontolva haladók és a radikális átalakítás pártiak) egyszerre vannak jelen, így „kényszerítve” a döntéshozókat (Palkó, 2010).

2.4. Az Európai Unió regionális politikája

Az állam, a gazdaság és alapvetően a társadalmi struktúrák kapcsolatrendszerét az elmúlt ötven évben Nyugat-Európában folyamatos változások jellemezték, s a hatalom decentralizációját a globalizmusnak megfelelő tendenciák gerjesztették. Kelet-Európában igen rigorózus volt a politikai berendezkedés ez pedig megakadályozta a gazdasági reálfolyamatok teljes kibontakozását s központi befolyás hatására a gazdasági tér különálló egységei elkezdtek homogenizálódni (Horváth, 2004).

A regionális politika igen régóta tartó fejlődésének napjainkban kikristályosodó tanulsága, mára részévé vált az úgynevezett európai gondolkodásnak. A legtöbb európai állam nemzeti, valamint ágazati politikái, és az EU kohéziós stratégiája is visszavezethető a szolidaritás eszméjére, és igen sok társadalmi szintű cselekvés gyújtópontja is itt keresendő. Igen sok más kontinens társadalomszervezési és irányítási gyakorlatát tekintve a különbség itt ragadható meg (Horváth, 2004).

Az EU regionális politikája annak általános értelmezésében azon politikai döntések rendszere, melyeknek az alapvető célja a régiók közötti területi alapú egyenlőtlenségek kiküszöbölése, a lassabban fejlődő, vagy éppen hátrányos helyzetű térségek felzárkóztatása (Mészáros–Kovács, 2010). Legfontosabb aspektusai az adók, beruházások, társadalmi növekedés, közgazdasági kapcsolatok a külvilággal és infrastrukturális beruházások (Molchanov–Molchanova, 2012).⁵

Johannes Hahn, az Európai Bizottság regionális politikáért felelős biztosának meglátása szerint a regionális politika tulajdonképpen a stratégiai beruházás politikája, amellyel az EU elérni kívánt célja, hogy serkentse a régiók és települések gazdasági növekedését, és mindemellett javítsa a lakosság életszínvonalát. A regionális politika egyúttal az uniós országok közötti szolidaritás megnyilvánulása is, hiszen a támogatások kedvezményezettjei elsősorban a kevésbé fejlett régiók (Közérthetően az Európai Unió Szakpolitikáiról).

⁵ Sok mezőgazdasági termelő gondolta úgy, hogy termelési mód változtatásával a kedvezőtlen adottságú területeken, régiókban jelentős növekedést érhetnek el, és pl. az ökológiai termelés megoldja problémáikat. Ugyanakkor a tapasztalat az, hogy ez nem következik be. Az alapok változatlan hagyásával nem történik jelentős változás. (Gyarmati, 2006; Gyarmati, 2007)

Az EU regionális politikájának az alapja egyrészt területfejlesztési politika, hiszen a támogatások célja a területkülönbségek csökkentése, másrészt strukturális politika, hiszen a közösségi támogatások célja a fogadó országok gazdasági és társadalmi szerkezetének modernizációja, a versenyképesség, a foglalkoztatottság, a magas életszínvonal biztosítása érdekében. Az EU régiópolitikája kohéziós politika is, hiszen a gazdasági és monetáris unió megvalósításának és sikeres működésének előfeltétele, hogy az Unión belül gazdasági és társadalmi értelemben is közel hasonló feltételek alakuljanak ki, függetlenül a földrajzi elhelyezkedéstől.

2.5. A regionális politika kialakulása, avagy a Strukturális Alapok genezise

A regionális politika meglehetősen sokáig elsősorban csak nemzeti szintű politika volt. Az Európai Unió azonban felismerte a regionális különbségek messzemenő negatív hatását a kontinens versenyképességére és az integráció elmélyítésére (Miklya, 2005). A régiók empirikus vizsgálata pedig ráirányította a figyelmet az egyes régiók közötti hatalmas különbségekre (Orbán, 2014). A regionális politikai modellváltás Nyugat-Európában a hetvenes-nyolcvanas években köszöntött be, ez időben ugyanis már tagadhatatlan volt a tény, hogy a korábbi rendszer egyáltalán nem lesz képes kezelni a regionális eltéréseket (Pálné Kovács, 2009). Ezt felismerve az Európai Unió az Egységes Európai Okmány létrehozása óta önálló szakpolitikaként és megvalósítandó célként kezeli az EU a társadalmi és gazdasági kohéziójának megvalósítását, melyhez idővel, mint igény, a területi kohézió igénye is hozzáadódott⁶ és mára már „saját jogú” bekezdésként található meg az Európai Unióról szóló Szerződés célkitűzéseinek sorában.⁷

Ebben az időszakban vált igazán népszerűvé és központi jelentőségűvé több európai országban is az EU Strukturális Alapjaira épülő kohéziós politika, mely a regionalizmus igen-igen nagy támogatójának bizonyult. Az vertikális színezetű, alapvetően a sztrikt hierarchiára épülő és központosított támogatáspolitikát fokozatosan felváltotta a helyi erőforrásokat is kihasználó mellérendelő, talán kissé emberibb horizontális partnerség (Pálné Kovács, 2009). A regionális politikában bekövetkezett változások szervezeti struktúrára vonatkoztatott következménye volt az Európai Regionális Fejlesztési Alap létrehozása 1975-ben. Igen sok idő eltelt addig, míg a közösségi politikák között a strukturális, vagy regionális alapok elérték jelenlegi nagyságrendjüket, megbecsültségüket és horderejüket (Pálné Kovács–Tuka–Schmidt–Vadál–Kákai, 2011). Mára már azonban az EU teljes költségvetésének mintegy egyharmadát fordítja a regionális politikai alapok támogatására (Panoráma magazin, 2009).

⁶ EUMSZ 174-178. cikk.

⁷ EUSZ 3. cikk (3) bekezdés: „Előmozdítja a gazdasági, a társadalmi és a területi kohéziót, valamint a tagállamok közötti szolidaritást.”

A Strukturális Alapok a legfontosabb, legkiemelkedőbb regionális politikai eszköznek tekinthetők. Reformjukra több lépcsőben került sor, tulajdonképpen az egyes programozási ciklusokat megelőző EU tanácsi rendeletek és irányelvek eszközeivel. Az 1988. évi reform elsőként a regionális politikai eszközök hatékonyabb összehangolását, az erőforrások legsúlyosabb szerkezeti problémákra való összpontosítását helyezte maga elé célként. A Strukturális Alapokra a keretszabályozás a jellemző, ebben hat célkitűzés, illetőleg célcsoport került meghatározásra:

- A társadalmi-gazdasági fejlődésben elmaradt régiók fejlesztése;
- A strukturális válságban lévő régiók szerkezetváltása;
- A hosszú távú munkanélküliség leküzdése és a fiatalok integrálása a munkaerő piacon;
- A munkaerő-piaci alkalmazkodás elősegítése;
- A mezőgazdasági és halászati struktúrák átalakulásának felgyorsítása;
- valamint a vidéki körzetek fejlődésének elősegítése.

A fent említett célterületek közül az első kettő, valamint a halászati célok támogatása történt meg regionális keresztmetszetben, azaz a támogatásokat a rászorultnak minősülő régiókba koncentrálták. Az 1988. évi reform megalkotását követően a Strukturális Alapokból támogatható régiók kedvezményezettségének eshetőségét igenygyedi kritériumok alkalmazásával állapították meg. Az EU tagállamaiban fellelhető régiókat egy ötfokozatú statisztikai számbavételi rendszerben, az úgynevezett NUTS-rendszerben hasonlították össze, mégpedig egy, az Európai Unió Statisztikai Hivatala által összeállított statisztikai jelzőrendszer alapján.

A Strukturális Alapokat érintő második reformot a Maastrichti Szerződés fémjelzte. A gazdasági és társadalmi kohézió kérdéskörét kulcselemként kezelte, ennek érdekében a szűkebb pénzügyi eszközökkel rendelkező tagállamok – például Írország, Görögország, Spanyolország és Portugália – számára létrehozta a sokat emlegetett Kohéziós Alapot, amely elsősorban finanszírozásra születt. Nagyobb horderejű infrastruktúrális, legfőképpen közlekedési és környezetvédelmi programokat finanszíroz, az úgynevezett kohéziós országok egész területén. A kohéziós támogatásokból való részesedésre kezdetben Görögország, Spanyolország, Írország és Portugália volt jogosult, ő náluk ugyanis a GDP nem érte el az uniós átlag 90%-át. A strukturális céllal bíró források előirányzata '94 és '99 között 33,7%-ra emelkedett.

A második reformprogramban nem tapasztalhattunk változást a tekintetben, hogy hogyan lehet ezekhez a forrásokhoz hozzájutni, azonban az igazgatási eljárás szabályai viszont változáson mentek keresztül. A Bizottsághoz képest azt lehet mondani, hogy nőtt a kompetenciája. A 90-es évek közepe táján az Ausztriával, Finnországgal és Svédországgal szélesedett EU teljesen újragenerálta a támogatandó térségek körét, ezzel együtt pedig mindezt jóváhagyták, valamint értékelték az új támogatási területek fejlesztési programjait. Nagy előrelépésként kezelendő a tény, mely szerint az 1999-es év folyamán az Európai Tanács kibocsátotta a Strukturális Alapokat (Európai Regionális Fejlesztési Alap, Európai Szociális Alap) szabályozó új jogalkotási terméknek számító rendeleteket, mely rendeletek a célok és az eljárás tekintetében is bőven hoztak változásokat. A korábbi hat célterületet 2000-től mindössze három célterület váltja fel:

- I. Az első célterület a konvergencia továbbra is, ami a fejlődésben elmaradt régiók fejlesztésének és strukturális alkalmazkodásának támogatását hivatott szolgálni, legfőképpen új munkahelyek teremtésével, azokban a NUTS II régiókban, ahol a GDP nem éri el az uniós átlag 75%-át.
- II. A második célterület tekintetében az összes többi régió jogosultnak számít, ez a regionális versenyképesség és foglalkoztatás területe.
- III. A harmadik célterület pedig a határ menti régiók területi együttműködését szolgálja.

Ebben az érásban karakterisztikus, hogy a vidékfejlesztés finanszírozása szervesen összekapcsolódott a közös agrárpolitikával, valamint jellemző még a korszakra, hogy ekkortájt kellett megbirkózni a bővítéssel is, ami a regionális politika számára mondhatjuk, hogy talán a legnagyobb kihívás volt, tekintettel arra, hogy az új tagországok régióinak igen nagy többsége konvergencia státuszú, tehát jóval alacsonyabb fejlettségi szinten áll, mint a korábbi tagországok fejletlennek számító régiói (Pálné Kovács–Tuka–Schmidt–Vadál–Kákai, 2011).

A következő programozási ciklus 2007-re tehető. E ciklus történései a célokban nem hoztak igen jelentős változásokat, s még inkább erősödött az úgynevezett „lisszabonizáció”. A versenypolitikai célok túlerjeszkedése a klasszikus értelemben vett konvergencia rovására ment, a városok, mint a regionális fejlődés hajtóerőinek szerepe nőtt. A kohéziós politikai ciklus mottója is ezt jelzi, több munkahelyet és növekedést kínál minden város és régió számára.

A 2007 és 2013 közötti Közösségi Stratégia Iránymutatások által kreált felfogás a növekedési stratégiák integrálására buzdít, s teszi mindezt a regionális és helyi szinten felelhető sajátosságok figyelembevétele mellett. Ez a szemszög garantálja, hogy minden egyes szektor a társadalmi és gazdasági fejlődés kereteibe illeszkedve fejlődjön tovább, ne pedig izolált, elkülönített módon csak a tagállamok határa-

in belül épüljön tovább. Ebből a célból a helyi hatásokkal bíró közpolitikák különösképpen a környezeti, gazdasági, társadalmi szférában sokkal szorosabb összehangolást igényelnek. A konvergencia, versenyképesség, vagy éppen a területi együttműködés céljai mögött húzódó prioritásokigen erőteljesen meghatározzák a gazdasági versenyképesség feltételeit annak ellenére, hogy a teljes forrás túlnyomó többsége, ebben az esetben annak 81%-a csakis a konvergencia régiók számára áll rendelkezésre. A beruházási és fejlesztési célokat számszerűsítve 423 operatív programban és 900 úgynevezett nagyprojektben fektették le a tagállamok. Ennek a ciklusnak a nívója, hogy a támogatások meglétével párhuzamosan különleges banki pénzügyi konstrukciók is megtámogatják a városok integrált programjainak, valamint a nagyberuházásoknak a finanszírozását (JASPERS, JEREMIE, JESSICA). Alapvetően érezhető, hogy ebben a programozási időintervallumban sokkalta nagyobb figyelemmel fókuszáltak a városokra és azoknak az integráltabb fejlesztésére (Pálné Kovács–Tuka–Schmidt–Vadál–Kákai, 2011).

2007-ben az Európai Bizottság kiadott egy Zöld Könyv elnevezésű dokumentumot, mely a területi kohézióról és annak témájában értekezik, s ennek széleskörű vitatottsága azt a gyanút kelti, hogy több oldalról is megkérdőjeleződik, illetve akár meg is bomlik az EU kohéziós politika konzisztenciája. Ez politika alapvetően a kevésbé fejlett régiók felzárkóztatását helyezi előtérbe, s e célra fordítja a konvergencia-cél keretében a strukturális és kohéziós alapok forrásösszegeinek 81 százalékát. Ennek világos üzeneteként értelmezhető, hogy a felzárkóztatás mellett vagy éppen helyette olyan célok tételezésére kerüljön sor, amelyek képesek ezeket az arányokat más irányba tolni, így teret engedve a kohézió céljával és értékeivel szembeni versenypolitikai célok előretörésének (Pálné Kovács–Tuka–Schmidt–Vadál–Kákai, 2011).

2.6. 2014 - 2020. A stratégiai finanszírozás új korszakának kezdete

Az EU a költségvetésének valamivel több, mint egyharmadát a regionális politika témakörébe investálja. E körben például a városfejlesztés kiemelendő, de a növekedés serkentése is ide tartozik. Előbbi területek az EU legfontosabb beruházási politikáinak színterei. Az Unió ezekben a viszonylatokban úgynevezett társfinanszírozói szerepkörrel bír. Az évek alatt igen sok projekt nyert megvalósítást e társfinanszírozás keretei közt szerte minden tagállamban. Ezen megvalósult projektek nemcsak vállalkozások, de magánemberek (uniós polgárok) hasznát is szolgálták.

Hatalmas sikere a regionális politikába beágyazott projekteknek, hogy nekik köszönhetően több millió új munkahely alapíthatott, s létrejöhetett mindemellett sok ezer kilométernyi (stratégiai közlekedési) útvonal, s ezzel együtt pedig jó minőségű összeköttetések is születtek az energetika terén. Igen nagy horderejű beruházások megvalósítására nyílt lehetőség a K+F valamint az innováció terén is, s lényeges kiemelni, hogy e körben kisvállalkozások és kisvállalkozók jutottak

finanszírozáshoz. További támogatások kerültek kiutalásra, melyek fókuszpontjában az innováció volt. Forráshoz jutott például igen sok újszerű megoldás kifejlesztése a megújuló energia kapcsán, és ugyanez mondható el az energiahatékonyság terén is. Kulturális téren is jelentős támogatások kerültek kiosztásra, az EU védelembe vette az európai kulturális örökséget alkotó értékeket és egyes természetvédelmi területeket.

A 2014–2020 közötti időre tehető ötödik finanszírozási időszakban sor kerül közös stratégiai beruházási stratégiák kialakítására az EU és annak tagállamai közt. Ennek kommunikált célja az, hogy egész Európa tekintetében a lehető legnagyobb haszon álljon elő a rendelkezésre álló források felhasználásakor. Talán joggal várható el, hogy az újabb, egyszerűsített szabályrendszer eredményeként az összhang is nagyobb legyen, már ami a különböző alapokat és a köztük lévő kapcsolatot illeti (Közérthetően az Európai Unió Szakpolitikáiról, 2014). Várakozással tekintenek sokan annak esélyére is, hogy a különböző szakpolitikai területek (értünk ez alatt például kutatást, innovációt, KAP-t, illetve az oktatás- és foglalkoztatáspolitikát) egyszer majd kiegészítik egymást. Amióta létezik a támogatási rendszer, azóta fennálló igen sarkalatos kérdés, hogy a (divatos, hétköznapi kifejezéssel élve) „uniós pénzek” valóban oda érkeznek-e, ahol valójában rájuk igazán szükség van. Ez a kérdés egyébként nemcsak vállalatok, hanem magánszemélyek esetében (például mobilitási programokra való pályázás esetén) is fejlődést okozott (Tordai, 2002). A kedvezményezettek bevezetett teljesen új előfeltétel-rendszer, a források folyósítása kapcsán kialakított alapos nyomon követés, valamint a források stratégiaiilag igazán nagy fontosságú forrásfelhasználási területre való koncentrálása remélhetőleg biztosítani fogja, hogy a támogatásvalóban oda kerüljön, ahol a legnagyobb szükség van rá.

A jelenlegi ciklus kohéziós politikájában érezhetően nagyobb figyelem összpontosul a városi térségekre, ez pedig egyértelműen a versenyképességi célok dominanciájára utal. A fókuszpont a városi térségekben a jelen szabályozás alapján a versenyképesség növelése (például a hálózatépítés eszközeivel) köré szerveződik. A gazdaságilag legstabilabb nagyvárosok esetében a lassabb, kiegyensúlyozottabb fejlődés vált inkább kívánatossá. Igen üdvös volna ezen tendencia jegyében, ha megvizsgálásra kerülne például adott esetben a városi térségek karakterisztikus problémái, mint például a társadalmi kirekesztés, az emelkedő bűnözési ráta és az életminőség folyamatos romlása a periférikus körzetekben. Hangsúlyosan kellene kezelni az agglomerációk problémáinak köreit is az igen sok helyen jelentkező gazdasági, környezeti, szociális problémákat áthidalandó (Pálné Kovács–Tuka–Schmidt–Vadál–Kákai, 2011).

2.7. A NUTS II régiókés Magyarország

Az Európai Unió az EU-n belüli szociális kohézió erősítését tűzte zászlajára oly módon, hogy csökkentse a különböző régiók közötti fejlődési egyenlőtlenségek és a hátrányos helyzetű régiók lemaradását. A régiók támogatására az EU pénzügyi

forrásokon keresztül nyújt közösségi támogatást. A tanulmányban már sokat emlegetett NUTS osztályozást az Európai Unió tagállamaiban a közösségi regionális politika célterületeinek átlátható kijelölésére hozták létre (Mozsgai, 2004). Az elfogadott területi beosztás rendszer (Mészáros–Kovács, 2010), egy szigorúan hierarchiára épülő, egymásra piramisszerűen felépítkező, vertikálisan tekintve pedig öt méretosztályt magába foglaló kreátum (László, 2003). Egyfajta közigazgatási-statisztikai szempontú területi beosztásnak tekinthető, s a regionális politikai célok kijelölésén túl a statisztikai, információgyűjtési célból került létrehozásra (Lengyel, 2003).

A regionális politikában az EU és az egyes tagállamok szempontjából a regionális, NUTS II szintre vonatkozóan történik a regionális politika kialakítása és végrehajtása. A tagállamoknak szinte kényszerűen, területüket e területi szintekbe, hézagmenetesen lefedett módon kell besorolniuk. Az adott területek fejlettségét meghatározó mutatószám a GDP (Mozsgai, 2004).

A tagországok között a közigazgatási területi felosztás tekintetében nagy eltérések tapasztalhatók. Annak érdekében, hogy az uniós programok könnyebben kezelhetőek legyenek és lehetővé váljon az európai szintű statisztikai összehasonlítás is, az EU létrehozta a NUTS elnevezésű rendszert, azaz a területi egységek statisztikai célúnómenklatúráját. Ennek feladata, hogy az eltérő fejlettségű területeket valamilyen egységes szempontrendszer alapján elemezni lehessen. A NUTS rendszer ötszintűhierarchikus osztályozású, melyből három a regionális (NUTS I – nagyrégiók, NUTS II – régiók, NUTS III – megyék) és kettő pedig a helyi szintre (NUTS IV – kistérségek, NUTS V – települések) vonatkozik. Hazánkban hét tervezési-statisztikai régió van, melyek megfelelnek az EU NUTS II szintjének (Perger, 2006).

A NUTS II tehát olyasfajta eszmei objektum, amely tulajdonságai tekintetében oszthatatlan egységet alkot, mert az EU támogatások megítélése tekintetében ezen határok megváltoztatása (legalábbis rövidtávon) nem lehetséges (Mozsgai, 2004).

A kilencvenes évek elejére Magyarországon is kiéleződtek a területi különbségek, ahogyan a korábban említettek szerint ez jellemző volt egész Európára is. A termelés visszaesett, a munkanélküliség radikálisan a magasba szökött. Az ágazati válságok sok esetben területi válságként is jelentkeztek. A – mai napig fennálló – fragmentált önkormányzati rendszer sokszor komoly korlátja a területfejlesztésnek.

A politikai fordulat után leghamarabb Magyarországon alakult ki átfogó rendszerben működő, saját eszközzel rendelkező területfejlesztési politika. A visegrádiak közül először Magyarországon fogadtak el területfejlesztési törvényt, történt ez 1996-ban. Az 1996. évi XXI. törvény célul tűzte ki a szociális piacgazdaság és a fenntartható fejlődés feltételeinek kiépítését, a főváros és a vidék közti különbségek enyhítését, a harmonikus térszerkezet kialakítását. A fejlesztésekhez az állam akkoriban a GDP 0,2 százalékával járult hozzá. A törvénynek köszönhetően létrejött az eddig hiányzó egységes intézményrendszer. A területfejlesztési feladatokat

országos, regionális, megyei és kistérségi szinteken határolták el. Az Országgyűlés 1998-ban fogadta el az Országos Területfejlesztési Koncepciót. Ez a terv megjelölte az egyes ágazatok fejlesztési céljait, a térszerkezet alakításának irányait. Irányelvei és prioritásai már EU-kompatibilisek voltak. Az 1999. évi XCII. törvény az 1996-os jogszabályt egészítette ki, és módosította: az országot hét, a Közösség NUTS II. szintjeinek megfelelő régióra osztotta. A NUTS II. nagyságú régióknak a magyar közigazgatás történetében semmilyen hagyománya nem volt (Horváth, 2009). Rechnitzer János a NUTS II-t „kedvesen erőszakolt intézményi modell”-nek tartja, melyet az EU nyomására alakított ki az ország, de hatékonyságát korlátozza, hogy nem illeszkedik szervesen a magyar közigazgatási rendszerbe (Rechnitzer, 2000). A megyék-régiók közigazgatási vitájának csúcspontját követően dönteni kellett az irány tekintetében, rögzítésre került többek között, hogy megye vagy régió kérdéskörében nem szabad tovább folytatni a vitát, a vita ugyanis kimerítően lezajlott, Magyarországon a régiók eljövételéhez elsősorban a politikai konszenzus és döntés, előtte pedig kidolgozott és hatékony lobbis lett volna szükséges. (Mizser, 2010)

2.8. Jövőkép és versenyképesség

A közgazdaságtan sokáig csupán a versengő vállalatokra és a versengő nemzetgazdaságokra koncentrált, a térbeli koncentráció előnyei csak a '90-es években kerültek a vizsgálatok homlokterébe. Míg korábban a verseny szinte kizárólag az államok közötti szcénában érvényesült, addig mára egyértelmű a szupranacionális térségek közötti, valamint az állam alatti régiók és városok közötti versengés is és ennek kapcsán került előtérbe a „versengő régiók Európája” koncepció, szemben a korábbi „régiók Európájával” (Pálné Kovács, 2010). Vállalati szempontból a regionális szint azért vált fontossá, mivel a tartós versenyelőnyök térben koncentrálnak (Orbán, 2014).

Az EU dokumentumaiban és szakpolitikai elemzéseiben a versenyképesség három eltérő interpretációja található. Elsőként a legáltalánosabb megvilágítás szerint versenyképesség akkor detektálható, ha a piaci adott körülmények között sikeres a helytállás. Gazdaságpolitikai színezetben ez azt takarja, hogy az ágazati politikák maguk versenyképesek, a közgazdaságtan tudományában pedig azt jelenti, hogy a globális verseny játékszabályai között növekedést lehet realizálni (Mikita, 2009).

3. „Project Management makes money.”– PM alapok és definíciók

Kevés olyan angol szó létezik napi terminológiánkban, mely a rendszerváltozás után olyannyira gyorsan elterjedt, mint a latin-görög összetételből született pro-

jektmenedzsment. A projekt szó valamilyen jelenség, pozitív jelenség előrevetítését jelenti (Pritchard, 2004), a menedzsment pedig valaminek a kezelésére utal. E két fogalom házasságából eredeztethető az erőforrások tervezésének, szervezésének, valamint irányításának tudományát fedő szakszavunk (Simon, 2013). A projektmenedzsment egy olyan vezetési folyamat, mely megvalósítja a szervezet által kijelölt stratégiai célokat. Jóval több, mint egy szimpla irányítási rendszer. Egy önálló vezetési és szervezési filozófiai modell, mely gyakorlatilag hatással van az egész szervezetre. Tulajdonképpen a tervezés, szervezés, és a vállalati források irányítása köré szerveződik. (Nemati–Todd–Brown, 2002). Tulajdonképpen elmondható, hogy a projektek léte igen szervesen összefügg a vállalat stratégiájával, mely egyszeri és összetett feladatokból tevődik össze, hatékony megvalósítási formája maga a projekt és mindennek a módja a projektmenedzsment (Görög, 2001). Ha tehát funkcionális értelemben keressük a lényegét, akkor ez maga a projekt megvalósításának folyamata, s a következő alfolyamatokat involválja:

- projektindítás;
- folyamatos projektkoordináció;
- projektkontrollig;
- projektzárás;
- esetleg a projekt felfüggesztése.

3.1. A projekt definíciója

A projekt latin szó, a „pro” (tehát előre) és a „jaeco” (dobni) szópárból született, ezen összetétel pedig valamiféle előny kilátásba helyezésére, helyeződésére utal (Koltai–Berzi, 2000). Projektnek tekinthetünk minden olyan feladatot, amely eltér egy vállalat megszokott mindennapi tevékenységétől és valamilyen összetett, komplex problémát jelent, megoldása pedig meghatározott időkereten belül és meghatározott forráseszközökkel végezhető (Szarvas, 2007). A projektek alapvetően bizonyos változások végrehajtásának eszközei, minőségükből adódóan egyedülállóak, s általában a magas fokú komplexitás mellett, magas fokú bizonytalanság és kockázat is jellemző rájuk (Simon, 2013). Maga a fogalom a szervezetelméletek fejlődésének során keletkezett. A legtöbb definiálási kérdés kapcsán megjegyezhető, hogy egy fogalom két féle perspektívából figyelhető meg. Ezek az optikák a közelebbi, szűkebb látókör, és a távolabbi, tágabb áttekintés. A nagyobb teret átölelő látószög kapcsán meg lehet jegyezni, hogy a projekt gazdasági társadalmi, szociális, kulturális szervezeteken belül egy-egy jól elkülönülő munkaterület, ez alá értve annak szervezetét, a vezetést, és a vezetésre háruló feladatok által határolt területet. Nem túlzás kijelenteni – ahogyan Egri is fogalmaz – „az ember élete projektek sorozatából rakódik össze” (Egri, 2010).

Ez a tudományterület napjainkban a menedzsment tudományok igen kifejezett részegysége. A gazdasági projektek egy adott szervezeten belül értelmezhetőek a célokkal, szervezetekkel, erőforrásokkal, és vezetéssel, mint meghatározó elemek-

kel. A Görög Mihály nevével fémjelzett fogalomnak megfelelően elmondhatjuk, hogy a projekt tulajdonképpen minden olyan – egy szervezet számára egyszerű és összetett – tevékenységet jelent, amelynek teljesítési időtartama és a megvalósítás tényleges költségei meghatározottak és kifejezetten egy adott cél megvalósítását szolgálják (Egri, 2010). A projekt definiálása történhet egyébként igen egyszerű módon is, melynek megfelelően egy konkrét projekt definiálható a célként elérendő eredménnyel, a teljesítés időtartamával, és annak költségkeretével (Daróczi, 2011).

3.2. A projektek tipizálása

A projektek tipizálása több szempont figyelembevételével történhet. Az érintett szervezetben előidézett változás szempontja alapján hét féle megjelenési formát mutathatunk be.

- I. A derivatív (magyarosabban: származékos) projektek sajátja, hogy a termékek, illetőleg alkalmazott folyamatok tekintetében meglehetősen kismértékű változást képesek eredményezni.
- II. A breakthrough (azaz átütő erejű, áttörő jellegű) projektek érezhető módon az előbbi típus oppozíciói, azzal élesen szembeállíthatók, e projektek fókuszpontjában egy teljes mértékben új termék, folyamat kialakítására irányuló szándék szerepel.
- III. A platform projektek esetében mindig valamiféle programba illő minőséggel találkozunk, s e helyütt az előző kettő vázolt projekttypus jellemzőinek keveréke figyelhető meg. Jellegzetességük, hogy kivétel nélkül egy korábban már bevált, alkalmazott módszernek megfelelően előállított új termék létrehozására koncentrálnak (Egri, 2010).
- IV. Negyedik e felsorolásban az úgynevezett K+F projekt típus, mely valamilyen alaptechnológiára épülő novum jellegű eljárás kialakítását tűzi ki célul, új termék, vagy új technológia jön létre, vagy a meglévő termék javulása tapasztalható. Szerves kapcsolata lehet az előzőekben ismertetésre került projekttypusokkal (Daróczi, 2011). E típus esetében a meglévő termék, vagy technológia javulása figyelhető meg, e körben az eredmény műszaki paraméterekkel kifejezhető, leírható, bizonyítható, a szellemi erőforrások meghatározó jellege elvitathatatlan (Szarvas, 2007).
- V. A beruházási projektek szegmensébe sorolhatók azok a projektek, melyek megvalósulásának eredményeként valamilyen termék előállítására, vagy pedig szolgáltatás teljesítésének céljára szolgáló létesítmény létrehozására kerül sor, vagy a már létező ilyen célú létesítmény átalakítása, felújítása, bővítése bizonyos esetekben megszüntetése van középpontban. Sajá-

tosságként kiemelendő, hogy ezek a projektek kifejezetten materiális jellegűek és műszaki paraméterekkel leírhatók (Görög, 1999).

- VI. Szervezetfejlesztési projektek alatt a szervezet működési körülményeinek új keretfeltételei jönnek létre, ez alatt a gyakorlatban értünk például új tulajdonosi, vagy szervezeti struktúrát, vagy akár új szervezeti típusokat is (Egri, 2010).

További csoportosítási lehetőségként tarthatjuk számon a belső, külső és vegyes projekt típusokra bontást (Daróczi, 2011). Mindemellett szakmai alapú elkülönítést is végezhetünk, minek folyamányaként termék, technológiafejlesztési, szervezetfejlesztési, pénzügyi és jogi projekteket is megnevezhetünk. Alapvetően elmondható, hogy minden olyan folyamat, melyben detektálhatók magának a projekt fogalmának az alapelemei, projektnek nevezhető. A hétköznapi életben a leggyakrabban előforduló projektek körébe a beruházási, termékfejlesztési, gazdaságfejlesztési projektek tartoznak (Egri, 2010).

3.3. A projektciklus elemei

A projekt komplex tevékenységek sorozataként ragadható meg és tulajdonképpen a szervezeti stratégia fokozatos megvalósítását takarja (Daróczi, 2011). A projekt-folyamat számtalan ciklus-sorozatból áll, s ezen elemek azonos elvek szerint ismétlődnek. A projektciklus menedzsment ennek megfelelően magát a projektet egy komplett ciklusként tartja számon és analizálja. Hogy konkrétan mégis milyen formán képzelhető el a működése, arra vonatkozóan pár főbb pontot célszerű megnevezni. Első körben a projekt életciklust szakaszokra osztja, majd ezen szakaszokhoz kulcsdöntéseket rendel a felelősség és információigény mellett (Egri, 2010). A projektciklus alapvetően négy fő szakaszra, ha úgy tetszik fázisra bontható. Első körben a koncepció kialakítására kerül sor, melyet a tervezés követ, ennek megfelelően eljárva megtörténik a teljesítés és az ezt lezáró momentum a befejezés (Cleland, 2004).

Az első lépcsőfok involválja az igények a meghatározását, s ezen igényeknek való megfelelés, azaz a realizálás értékelését, a különböző alternatívák konstruálását, az e folyamatban lecsapódó megoldásnak a leírását, kifejtését, ezekkel együtt a projekttervek kidolgozását és a projektcsoporthoz összeállítását. Ezt követően a második fázisban a megvalósítani kívánt projekteredmény és az ennek eléréséhez szükséges projekt-folyamat egyfajta munkafolyamatként tűnik fel, melynek eredőjeként a részletes tervek elkészítésére hivatott e szakasz. A harmadik körben a projekteredmény létrehozása zajlik, s itt kerül sor a kapcsolódó beszerzésekre, próbákra és az esetlegesen szükséges módosításokra. Az utolsó szakaszban történik a működésbe helyezés, ezt követően az átadási procedúra, valamint a szükséges átvétel aktusa, mellyel a projektcsoporthoz az elérni kívánt cél sikeres racionalizálását követően megszűnik. Ezt az előbbiekből vázolt sémát ki kell egészítenünk az

ügynevezett stratégiaorientált látószöggel, s ennek folyamányaként a projektciklus stratégiaorientált projektté fejleszthető (Egri, 2010).

4. A projektgenerálás

A sikernek (mind a támogatás elnyerése, mind a projekt megvalósítása tekintetében) egyik legalapvetőbb feltétele, hogy az érintett projekt valamilyen stratégia szerves, elidegeníthetetlen részét képezze, az abban foglalt célok elérése érdekében történjen a pályázat elkészítése (MEH, 2014).

A teória szintjén megszületett idea, gondolat, ötlet egy az absztrakció szintjén létező jelenség csupán. Ahhoz, hogy ez valósággá váljon, több pontot is vizsgálni kell, és több kérdésre is választ kell kapni. Elsőként a céltételezés fontosságát kell kiemelni. A céloknak – e helyütt nem lényeges szempont, hogy rövidebb, vagy éppen átfogóbb célokról beszélünk-e – világosnak kell lenniük. Itt visszautalnék arra a korábban tett megállapításra, mely szerint a projekt szervesen összefüggő, összekapcsolódó tevékenységek egész sora, mely tevékenységek a projektcélok megvalósítása érdekében kerülnek elvégzésre, s mindezen cselekvésekre egy meghatározott idő- és költségkeret áll rendelkezésre. A célok tisztázása után elemezni szükséges a várható teljesítményeket és következményeket. A teljesítmények ebben a kontextusban alapvetően technikai, gazdasági, vagy szervezeti hatásokként jelentkezhetnek. Igen fontos szempont a rendelkezésre álló erőforrások számbavétele, a megvalósítás során esetlegesen jelentkező különböző szabályok átvizsgálása, a határidőkre való ügyelés, a várható költségek tételezése és ezzel egyetemben, oppozícióban a források felsorakoztatása, végül pedig a kedvezményezettek körének meghatározása és a menedzsment életciklusa. A projekt menedzseléséhez szükséges módszereket a projektek lefolyása szerint kell rendszerezni, ez egy időbeli történéssorozatot jelent, melyet életciklusnak, projektfázisoknak nevezünk. Egy projekt tervezése során több lépcsőfokot is meg kell járnunk, s ezekhez a legkülönbözőbb dokumentumok elkészítése szükséges (Egri, 2010). Lássunk néhány példát erre:

- WorkBreakdownStructure (továbbiakban WBS) Az elvégzendő feladatokat tartalmazza, ezek a feladatok nem egyforma súlyúak, mindegyiknek meg van a maga helye és ideje. Éppen ezért szükséges és célszerű egy munkacsomag-hierarchia felépítése, mely igen nagy segítségünkre lehet (Baars, 2006);
- A logikai tevékenységek is igényelnek egyfajta csoportosítást, rendszerezést, melynek céljára diagramot (Precedence Diagram), vagy hálótérvet lehet készíteni;

- Fontos előre kalkulálni a munka elvégzéséhez szükséges rendelkezésre álló – mindig korlátozott – idővel, valamint célszerű munkaráfordítás becslést is végezni;
- Az idő tényezőjéhez kapcsolódva meg kell jegyezni a kritikus útelemzést és a rendelkezésre álló tartalék idő korlátot is;
- Naptári ütemtervet, vagy Gantt diagramot;
- Erőforrásterhelési diagramokat;
- végül pedig magát a költségtervet (Egri, 2010).

4.1. Tevékenység, munkacsomag hierarchia készítése

E tevékenység halmaza a projekt által meghatározott cél apró elemekre bontását jelenti, minden elemnek meg van a maga munkacsomagja (Baars, 2006). Erre egyrészt azért van nagy szükség, mert a kisebb elvégzendő részegységek ismeretében lesz lehetséges azokat a személyeket kijelölni, akik az érintett szegmensekkel foglalkozni fognak, és értük felelősséget vállalnak (személyi felelősök hozzárendelése), másrészt elengedhetetlen a ráfordítandó munkamennyiség kiszámítása szempontjából, valamint a végrehajtáshoz, kivitelezéshez szükséges idő megbecsülése is ennek fényében történhet. A legelső lebontási szint az úgynevezett fá-zisszint, ez igen jól elkülöníthető kisebb szakaszokra tagolható, ezek a projektcélok megvalósítását biztosítják. Az ezután következő szintet már nem lehetséges tovább bontani. A végeredmény egy olyan fa-gráf, melynek a gyökérzete szimbolizálja a projekt definícióját, a levelek pedig a munkacsomagot hivatottak leképezni. A hierarchikus berendezkedés kettő elemet tartalmaz, a mérföldköveket és a tevékenységeket. A mérföldkövek – melyek általában kulcsesemények, például egy szerződés aláírása – alapvető jellemzői a következők:

- nem rendelkeznek időtartammal;
- jelzői lényeges határpontoknak;
- mindig van hozzájuk rendelt felelős személy;
- segítséget nyújtanak a részeredmények megfigyelésében és figyelemmel követik a haladást.

A WBS fázisokból, mérföldkövekből álló struktúra-rendszerének megvalósításakor több neuralkikus pont is megjelenik. Ezek közé tartozik a projekt mérete, mely a felhasznált pénzeszközök nagyságától, az alkalmazott technikától függ, s nevezhető programnak is, mely program maga is lebontható projektekre, alprojektekre. Komoly kérdésként jelenik meg a felelősség, mely a munkafolyamatok elosztásán alapul, valamint ide tartozik a koordináció szintje is (Gray, 1998). Ebben a körben azt kell mérlegelni, hogy a projektvezetőnek tulajdonképpen meddig van lehetősége a folyamatokba operatív módon beleszólni (Egri, 2010).

4.2. Hálótér – A logikai tevékenység diagram

A projekt folyamatának vizualizációja igen megkönnyíti a kivitelezést, e diagram nyilakat és csomópontokat használ a kapcsolatok jelzésére. Arra a kérdésre, mely szerint milyen szinten érdemes a hálót elkészíteni a válasz az, hogy ez a szint a munkacsomag szintje. Hogy a munkacsomagon, tehát az elvégzendő feladatokon belül hogyan alakul a hierarchia, azt a logika, konvenciók, vagy tapasztalatok határozzák meg. A projekt kockázata alatt a projekt határidőre való be nem fejezésének eshetőségét értjük adott költséghatárok és a kijelölt célok keretei között. Szólnunk kell azokról a hibákról is, melyeket gyakran el lehet követni a tervháló készítése során. Ezek között szerepel az az eset, amikor a háló túl lineáris, fedi ez a túl sok egymásba kapcsolódó munkacsomagot, ide sorolható az, amikor a háló túl mély, tehát egy adott munkacsomagot túlságosan sok munkacsomag előz meg, és klasszikus hibák közé sorolható az is, amikor hiányoznak konvergencia pontok és/vagy mérőkövek, miáltal hiányozni fog az ellenőrzés és utánkövetés esélye (Egri, 2010).

4.3. Felelős személy hozzárendelése és becslés

Egy projekt életre hívásakor, beindításakor a tevékenységek deklarálásával egyetemben, s időben egybeesve a projektvezető ki kell válassza azt a csapatot, teamet, mely a projektfázisok végrehajtására hivatott lesz. A projekt kimenetele nagyban függ ennek a teamnek a működésétől, szaktudásuk kvalitatív és kvantitatív korlátaitól, magától a motiváltságtól és attól is, milyen módszerek kerülnek majd alkalmazásra (Baars, 2006). Vízválasztó fontosságú a projektvezetők projekt iránti elkötelezettségének mértéke, a szaktudás adatbázis és a rendelkezésre álló emberi erőforrás mennyisége is, s a team optimális összetétele is létfontosságú (Egri, 2010).

A hozzárendelés kapcsán megjegyezhetők tipikus hibák, melyekre érdemes odafigyelni. Nem kifizetődő, ha egy-egy feladatért közvetlenül felelős személy nincsen, és itt a hangsúly a közvetlen felelősségen van, ugyanakkora problémát jelenthet ennek ellenkezője, azaz az, ha egy feladathoz több darab, kompetenciával rendelkező illetékes is tartozik, problémákat eredményezhet, ha erő- ráfordítás nem került hozzárendelésre, de komoly gondok forrása lehet az is, ha kulcsfontosságú pozícióban lévő csoport túl van terhelve. További problémákat generálhat az, ha az egyes teamek munkája nem összehangoltan működik.

4.4. A végrehajtási idő és a szükséges munkaráfordítás becslése

Amennyiben megtörtént a munkacsomagok kialakítása, s ezzel együtt a közvetlen felelősök meg/kinevezése, a következő elvégzendő momentum a végrehajtási és munkaráfordítási idők megbecslése. Végrehajtási időnek az adott tevékenység

kezdeté és befejezettségi állapota között eltelt naptári időtartamot tekintjük. Ezek az időtartamok különbözőfélék lehetnek, példának okáért ilyen a naptári idő, becsült idő vagy átfutási idő. A következő időérték az úgynevezett munkaráfordítási idő. Ez alatt azt az időtartamot értjük, melyet egy adott tevékenységgel egy adott erőforrás kitölt. Attól függően készül egy becslés, hogy mely időértékről beszélünk adott esetben. Külön időértékekhez értelemszerűen más és más, új becsléseket kell készítenünk. A becslések igen sokrétűek lehetnek. Lehetnek például intuitív becslések, tapasztalati becslések, számításokon alapulók, vagy éppen részvételesen alapuló becslések. A becslések tekintetében érdemes szem előtt tartani néhány alapvető jelentőségű információt. Becslések végzésekor nem tanácsos úgy végezni ezt a tevékenységet, ha az eredmény nincs meghatározva, ugyanis ebben az esetben igen nehéz lesz megfelelő operatív feladatot teljesíteni. Igen jelentős lenne minden becslésnél valamiféle referencia, mértékegység használata, mely a későbbiekben igen hasznos összehasonlítási alapul szolgálhat számunkra. Elég komoly buktatónak látom azt a jelenséget, mely a munkafeladatok könnyen kezelhető szintre történő le nem bontását fedi. Úgy gondolom, mindig szükség van a munkafeladatok bizonyos fokú partikularizálására, ez esetben a következmények tisztában fognak ábrázolódni. Célszerű lehet a résztvevő személyeket saját becsléseikről megkérdezni, s emellett jó szolgálatot tehet az is, ha nem használunk naptári dátumokat előre, hanem az időrendi felépítés a későbbiekben kerül csak kialakításra. Az időtényezőhöz még hozzátéve el lehet mondani, hogy nem lehet elégszer hangsúlyozni annak a jelentőségét, hogy egyféle idődimenzió alkalmazása elengedhetetlen ahhoz, hogy adataink összehasonlíthatóak legyenek. Végezetül lényeges az is, hogy operáljunk az erőforrások reális kapacitáskorlátaival (Egri, 2010).

4.5. A kritikus útelelmzés és a tartalékidő meghatározása

Amikor elemzést végzünk, a legelső momentum a kritikus út meghatározása kell legyen. Könnyen belátható, miért. Ha például az időterv kritikus útja hosszabb, mint a projekt teljesítéséhez szükséges időtartam, a projekt nem lesz megvalósítható (Daróczi, 2011). Alapvetően CPM néven ismeretes az Egyesült Államokban. Alapja a hálóterv, mely alkalmazásával megállapítható a leghosszabb átfutási idő, és a befejezés ideje is.

A hálóterv segít a legkorábbi kezdést, legkésőbbi befejezést feltárni, de a teljes tartalékidő is megállapítható vele. Érdekes és akár hasznos is lehet az, ha a projekt megkezdésének idejét visszafelé számítva becsüljük meg. Tulajdonképpen vissza lehet számolni, hogy mikor is kell elkezdeni a projektet, mégpedig úgy, ha a céltól hátrafelé történik az ütemezés. A kritikus utat több felől is megközelíthetjük, például, hogy mikor szükséges többet erőforrásokat biztosítani, mikor szükséges az erőforrásokat átcsoportosítani, mikor kell a hálót úgy megváltoztatni, hogy ne legyenek konkurens, párhuzamosan futó tevékenységek, melyek átfedéseket eredményeznek, s az is ide tartozik, hogy mikor kell a projekt célját megváltoztatni (Egri, 2010).

4.6. Az időrendi ütemezés és a Gantt diagram készítése

A folyamatszervezésre illetve folyamattervezésre kialakított rendszerek egyik legöregebb formáját Henry L. Gantt dolgozta ki és alkalmazta ipari termelésprogramozási feladatok megoldására. A Gantt-diagram célja kettős:

- Egyrészt az adott folyamat egyes lépéseinek, tevékenységek rögzítése annak érdekében, hogy a folyamat megvalósítása teljes legyen,
- Másrészt a végrehajtás irányítójának segítése is cél a terv nyomon követésében és a megvalósítás időbeli figyelésében (Daróczi, 2011).

Nevezett diagram látszólag egy vízszintes sávok diagram, melyben a sáv hosszúság a végzett tevékenységekhez szükséges időtartammal arányos. Ezen diagramok ahhoz járulnak hozzá, hogy a különböző tevékenységek végrehajtásához szükséges időmennyiség egy idő egyenesen megjeleníthető legyen. Ezzel az időben egymás mellett futó tevékenységek szűrhetők ki. Ezek mellett lehetővé válik a megelőzés-követés kapcsolatok szemléltetése is. Előnyei közt a legszembeütőbb, hogy a munkacsomagok közti kapcsolatok bemutatathatók és bővíthetők általa. Hátránya ennek a diagramtípusnak, hogy a kritikus út és a tartalékidő meghatározásához nem biztosít megfelelő módszert, mindazonáltal leszögezhető, hogy a Gantt diagram a projektkontroll egyik alapvető információjaként értelmezhető (Egri, 2010).

4.7. Erőforrás terhelés tervezése

A projekt ütemtervének megvalósítása nagyban függ az erőforrások terhelésének arányaitól. Igen nagy hiba az erőforrások túlterhelése, ekkor a projekt során szűk keresztmetszet keletkezik, melynek az lesz az egyenes eredője, hogy a projekt ütemterve nem bizonyul tarthatónak, vagy az egyes erőforrások nem lesznek elegendő mértékben kihasználtak, haszontalanul kerülnek lekötésre kapacitások. Az erőforrások megfelelő allokációja megoldja ezt a problémát. Allokáció alatt a munkaráfördítés és a végrehajtáshoz szükséges idő hányadosát értjük. Értelemszerű, és könnyen belátható, hogy ha egy erőforrás párhuzamosan több tevékenységet végez, annak kapacitása hamar telítődik. Az erőforrások össztermelésének kiszámítása az erőforrás allokációk összegzése az egyazon időperiódusban végzett tevékenységeken keresztül. A különböző túlterheléseket a legkülönbözőbb megoldásokkal lehet feloldani, például túlórák engedélyezésével, erőforrásoknak az áthelyezésével, vagy a rendelkezésre álló tartalékidő felhasználásával. Sok erőforrás terén felmerülő probléma egészen egyszerűen megoldható, ha például a belső erőforrásokban kapacitáshiány áll elő, külső erőforrást (például emberi erőforrás esetén) külső szolgáltatót kell keresni. Az erőforrásterv a projekt teljesítéséhez szükséges erőforrás igényeket összesítő dokumentumok összessége. Ennek

elkészítésekor kettő tényezőt az időt és a teljesítés helyszínét veszik figyelembe, így a beruházás időterve és az ahhoz szükséges között egyértelmű összefüggés áll fenn (Daróczi, 2011).

4.8. A költségterv készítése

A költségterv a projekt teljesítéséhez szükséges költségeket feltáró és leíró dokumentum, s a rendelkezésre álló idő és erőforrások figyelembevételével készül (Daróczi, 2011). Az úgynevezett budget-et kétféleképpen célszerű tárgyalni, ezek a top-down és a bottom-up, azaz a fentről lefelé, vagy a lentől felfelé történő megközelítés. Előbbi akkor használatos, mikor egy fix összeg adott egy projekt megvalósítására, ez az összeg felosztásra kerül a részfeladatok között, minden részfeladatra a reá szükséges keret kiszámítása után. A bottom-up megközelítés első körben listázza a megvalósítani szükséges tevékenységeket, s innen indul el. Ez abban az esetben használatos, ha maga a projektvezető alakítja ki a költségkeretet. Értelmszerűen elmondható, hogy ez a típusú tervezés teljesen a nulláról indul, és a teljes megvalósításhoz szükséges költségvetést a kisebb részfeladatok szemlélésével, értékelésével, azok költségeinek megvizsgálásával alakítja ki. Amennyiben előre meghatározott költségvetési keret kijelölésre nem került, akkor ez a módszer a használatos (Egri, 2010).

Célszerű megvizsgálni, mik lehetnek az alapvető költségelemek e tekintetben. Ezek közé sorolhatóak az úgynevezett rendes normaköltségek, melyek alatt többnyire egyes munkaráfordításokat és fajlagos költségeket értünk, ide tartoznak a túlóraköltségek, igénybevételi költségek, a különböző beszerzési költségek, befizetendő adók, tartalékok és kockázati költségek. Mindezen költségábra kialakításánál különös figyelemmel kell kezelni az esedékesség kérdését, mind a tevékenység megkezdésekor mind annak befejezésekor. A projekt megvalósításához szükséges költségeket kumuláltan jelenítjük meg, így érhető el az, hogy az összes felmerülő költség szerepeljen. Igen lényeges ez, a projekt kellemetlen valóságai közé tartozik ugyanis a forrásokon való túlterjeszkedés gyakori jelensége (Nemati-Todd-Brown, 2002). Amennyiben ez elkészült, tulajdonképpen megkaptuk a finanszírozási terv alapjait.

4.9. A tervlezárás és a kockázatelemzés

Egy projekt megvalósításakor az úgynevezett kockázatokat igen tágan kell értelmezni és igen komolyan kell venni, a hibás ítélet ugyanis a projekt sikertelenségét vonhatja maga után (Daróczi, 2011). A kockázatok azon tényezők, melyek veszélyeztetik a projekt megvalósulását. A kockázatelemzést a projekt team végzi, s e tevékenység több résztevékenységre osztható. Ezek a résztevékenységek a következők:

- I. A kockázatelemzés definiálásával több minden is megvizsgálásra kerül. Meg kell vizsgálni az adott probléma felmerülésének esélyességét (való-

színűségét) és mindemellett a projektre gyakorolt (káros) hatását is górcső alá kell venni. Ezt az elemzést a probléma bekövetkezési valószínűségével lehet jelezni, értelemszerűen mértékét tekintve ez lehet kis, közepes vagy nagy.

- II. A kontingencia tervezés definiálása alatt különböző reakciók kidolgozása történik. A reakciók a potenciális kockázatok tekintetében kerülnek kialakításra. Ezek alatt a tartalékterveket értjük, melyek alkalmazása kizárólag problémák felmerülése esetén következik be.
- III. A kockázat csökkenés definiálása alatt olyan proaktív lépéseket értünk, melyek a felmerülő probléma kialakulását megakadályozzák, esetlegesen a már meglévő tervek is átalakításra kerülhetnek.
- IV. A kontingencia terv aktivizálásához úgynevezett zászlók használatosak (vészjelek), melyek képesek detektálni a problémát, lokalizálni azt, s ennek fényében a projekt egy új vágányon haladva mehet tovább (Egri, 2010).

Mivel a projektek sajátossága a bizonytalanság, a kockázat ennek egyenes eredője. A projekt megvalósítása kapcsán igen fontos kockázatkezelési tevékenységeket is végezni, melyek a következő lépéseket kell tartalmazzák:

- A kockázati források feltárása és csoportosítása;
- a kockázati tényezők feltárása;
- előbbiek hatásának elemzése és számszerűsítése;
- a kockázatkezelési politika kialakítása, valamint
- a kockázatkezelési politika alkalmazásának értékelése (Görög, 2003).

Itt megjegyzendő még, hogy komoly kockázatsökkentési hatással bírhatnak egyéb tevékenységeink is. Célszerű például a tartalékidőt maximalizálni. Ez mindössze annyit jelent, hogy a tartalék időt nem használjuk fel, csak akkor, ha kifejezetten szükségeltetik. Így oldható meg az, hogy amennyiben hibázunk – mert valljuk be, igen is megeshet – még legyen lehetőség a korrekcióra ennek a ki nem használt (mondhatnánk akár biztonsági időkeretnek is) időkeretnek a terhére.

A következőkben sorra venném a projekt megvalósítása során felmerülő, és annak a sikeres lebonyolítását veszélyeztető körülményeket. A projekt ütemezése kapcsán elsőként a kritikus úton lévő tevékenységek szerepelnek, ezek igen nagy veszélyforrásként aposztrofálhatóak, ezeket követik a túlságosan optimista becslések. Igen fontos odafigyelnünk a projekten kívüli tényezőktől függő tevékenységekre is, és ha már a tevékenységek kategóriáján belül mozgunk érdemes e körben említeni a sok már meglévő tevékenységgel rendelkező tevékenységek veszélyeit is. Az ütemezés terén még egyes követelményrendszerek megváltozása is komoly problémákat generálhat. A projekt erőforrásai tekintetében is több veszélyforrással

számolhatunk kezdve a legevidensebb példával a hiányzó erőforrásokkal, folytatva a túl sok koordinálandó erőforrással. Fejfájást okozhat még a későbbiekben a vállalati finanszírozási politika, valamint a korábban számolt költségek megváltozása is. A projekt céljaira tekintettel az új termék bevezetése okozhat bonyodalmakat, a körülmények megváltozása is nem várt reakcióigényt támaszthat a team felé, nem evidens sokszor a megfelelő technológia hozzáférhetősége sem, előfordulhat, hogy nem hozzáférhető, és kalkulálni kell előrelátóan a váratlan meghibásodásokkal is. Mindazonáltal problémák léphetnek fel a hálótervből eredő kockázatok nyomán is, klasszikus hiba például a mérföldkövek, vagy konvergencia pontok hiánya is (Daróczy, 2011).

A problémák tételezése után lássuk, milyen egyszerű szabályok alkalmazásával kerülhetők el akár a projekt kudarcához is vezető veszélyek. A legfontosabb a projektmenedzsment eszközök alkalmazása, diagramok szolgálatunkba állítása, hisztogramok értelmezése, a Gantt diagram vázolása. A mérföldkövek meghatározása (kitűzése) is komoly könnyebbséget nyújt az áttekintésnél. A tartalék erőforrások azonosítása és a gyenge- illetve erős pontok ismerete is igen kifizetődő lehet.

5. A pályázatírás művészete

Egy támogatás megszerzése kapcsán igen sok munkája merül fel az érintett pályázó vállalkozásnak. A forrás elnyerése érdekében igen alaposan kell eljárni, és célszerű mindemellett a legapróbb részletekbe menően kielégíteni a pályázati feltételek között felsorolt tartalmi és formai kritériumokat egyaránt. Józanésszel átgondolva ez valóban elengedhetetlen fontosságú kérdés, hiszen a pályázó pályázata benyújtásával egy másfajta kerek, egész képet is átnyújt, méghozzá önmagáról. Ez pedig adott esetben „perdöntő” lehet. Oda kell tehát figyelni milyen anyagot adunk ki, mikor pályázunk. Lássuk a következőkben, melyek azok a releváns pontok, melyeken egy pályázatírás során a lehető legnagyobb odafigyelést tanúsítva minden pályázónak át kell mennie.

A pályázat elkészítése, beadása igen hosszadalmas munkafolyamat után lehetséges. Az elkészítés magában foglalja az elengedhetetlen humán erőforrások biztosítását, a pályázat elemeinek összeillesztését és végezetül beadását. Ezen előbbiek tipikusan projektfeladatok, így azt ehhez méltóan kell megtervezni, végrehajtani, és mindezek mellett a megfelelő minőségbiztosítás sem maradhat ki azok közül a feladatok közül, melyek elvégzéséről gondoskodni kell. A projekt egyszemélyi vezetője azért felel, hogy a pályázat a kiírt határidőn belül kerüljön leadásra, mindemellett pedig valamennyi követelménynek (pályázati felhívás, pályázati dokumentáció, jogszabályok, előírásai) megfeleljen (MEH, 2014). A pályázatkészítés folyamata csak akkor ér véget, amikor a pályázat kiírójának értesítése meg-

érkezik a pályázat eredményéről; addig ugyanis még felmerülhetnek a pályázattal kapcsolatos feladatok (pl. hiánypótlásra, információszolgáltatásra kéri a kiíró a pályázót).

5.1. A helyzetleírás

Az üzleti terv elkészítésének kiindulópontja a helyzetleírás, mely kiterjed a vállalkozás érintettjeire, a külső környezetre, és ez egész vállalkozásra. Az vizsgálathoz használható módszerek között adottak a STE(E)P- (vagy PE(E)ST) analízis, amely a szervezet külső környezetével foglalkozik, és a SWOT-elemzés, amelynek egyaránt területe belső és külső környezet (Bálint– Ferenczy–Szűcs, 2007). A helyzetleírás alatt a pályázat tekintetében az egyes lehetőségek és kockázatok sorra vétele zajlik. Minden pályázó szervezetnek vannak úgynevezett prioritásai. A prioritások előtérbe helyezett –hétköznapi, banális megfogalmazásban megragadva egyszerűen „a legfontosabb” – perspektívák. A prioritások a vállalat által elérni kívánt célokhoz tökéletesen idomulnak. Az, aki támogatásokra pályázik, fel kell fedje a nyerhető forrás felhasználására vonatkozó összes esetleges felmerülő előnyös és kockázatos körülményeket egyaránt. Igen fontos a kiinduló (forráshiányos) állapotok bemutatása, mely hiányok fennállása miatt a projektterv tulajdonképpen elkészül. Könnyen belátható, hogy minél részletesebben kerülnek ezek a kedvezőtlen körülmények bemutatásra, s ez által a források szükségessége minél jobban alátámasztott, annál nagyobb esély van a támogatás elnyerésére. A helyzetfeltárásban célszerű a következőket megvilágítani:

1. A fennálló probléma természete, minden aspektusa;
2. A fennálló probléma létének számszerűsített bizonyítása különböző ki-mutatások, tanulmányok által.

Alapvetően elmondható, hogy a helyzetkép reális lefestésére van szükség. Nem garantált tehát a siker, ha kizárólag a negatívumok kerülnek bemutatásra. Minden releváns tényező együttes bemutatása eredményezi azt a reális képet, melyet a pályázótól elvárnak. Egy pályázat igen komoly szakmai erőfeszítéseket igényel, nemritkán be szükséges vonni az érintett területek szakértőit is megírásához (Egri, 2010). Igen fontos a pályázatírásnál arra figyelni, hogy már meglévő fejlesztési célokat, vagy ötleteket ne tartalmazzon az ominózus pályázat. Mindazonáltal a száraz valóságtól „el lehet térni” a célok, víziók mezsgyéjén. A pályázat sikeressége azon is múlik, mennyire vagyunk képesek jövőbe nézve céljainkat – melyekhez a támogatásokat megigényeljük – vizionálni s azt leírni. Jonathan Swift meg-látása szerint a siker egyik kulcstényezője: „látni dolgokat, amiket mások még nem látnak” (Cleland, 2004). Ez a pozitív vizionálás kétségtelenül áldásos hatással lehet céljaink megvalósításra érdemessége tekintetében.

5.2. A logikai keretmátrix (logframe) módszer

A pályázatírás esetében a SWOT-analízisen túl a logikai keretmátrix módszer az, melyet a leggyakrabban használnak. Ennek oka talán az, hogy az Európai Unió által biztosított strukturális támogatások megszerzéséhez készülő pályázatok többnyire ennek a logikai keretmátrixnak az alkalmazását kérik a részletes tervek kidolgozásához. Ez a metódus a tervezési-programozási fázisban jelenik meg, s a problémafa-célfa meghatározása után a részletes tervek alapos átgondolásához alkalmazzák (Bálint– Ferenczy–Szűcs, 2007). Igen jelentős hatással van a ciklus ezt követő fázisaira. A logframe kettő részre osztható. Első körben egy elemzési szakasz detektálható, ezt követően pedig a tervezési szakasz következik. Az elemzési szakasz alapvetően arra alapoz, hogy maga a pályázat készítése is egy megoldásra váró probléma miatt történik, s a problémák megértéséhez elengedhetetlen a fennálló helyzet analizálása. Az analizálás első aktusa a problémák elemzése. A potenciális pályázati nyertesek problémáinak meghatározása történik, mindezek mellett pedig e problémák okait és következményeit is mélyreható vizsgálatnak vetik alá. Értelemszerűen a már korábban vázolásra került problémafa kialakítása zajlik ezen a szinten. Hogy a problémák mely módon kerülnek azonosításra az igen sokrétű lehet, segíthetnek nekünk ebben interjúk, statisztikák, különböző felmérések és jelentések egyaránt, de elég gyakori az érintetteknek egyfajta ötletelemzési összejövetele, melyen a több szem többet lát régi bölcsesség áldásos hatásai hozhatnak használható információkat (Egri, 2010).

A következő lépcsőfok az elemzés terén a különböző céloknek a konkretizálása, pontos tételezése. Az előző szakaszt lezáró problémafa rávilágít minden negatív elemre, pontra, ezt követően e szakaszban viszont optimistább hangvétel lesz a jellemző, s bemutatásra kerülnek a jövő pozitív árnyalatai, a tulajdonképpen kívánt jövőbeli helyzet leírására kerül sor. E helyütt történik egy transzformáció, amikor a problémafa célfává alakul át. A célfa a problémafában megfogalmazott negatívumokra adott válaszok csokorba szedett összessége, s a problémafa egyfajta inverzeként is értékelhető. Itt már beszélhetünk az eszközök és célok közötti viszonyrendszeréről is a korábbi ok-okozati összefüggések tételezése helyett (Egri, 2010).

Az elemzés legutolsó fázisában kerül sor a stratégia kiválasztására. A stratégia olyasfajta célcsoportokat foglal magába, melyek beépíthetők a projektprogramba természetesen a rendelkezésre álló erőforráskeret és az időtényező figyelembevételével. Ebben a szakaszban kerül megvizsgálásra az egyes beavatkozások megvalósíthatósága, melynek eredménye igen nagymértékben befolyásolja a projekt súlypontjait. A megvalósíthatósági tanulmányhasználata nagyban megkönnyíti a projekteredményhez való hozzájutást (Egri, 2010).

A logframe második – tervezési – fázisában a logikai keretmátrix készül el. Ez általában négy oszlopot és négy sort involváló mátrix. A vertikálisak a projekttevékenységet, ok-okozati összefüggéseket, jelentős következtetéseket, valamint magán a projekt menedzsment elméleti terén kívül elhelyezkedő bizonytalansági

faktorokat fejezi ki. A horizontalitások a projekt hatásait, az ezek eléréséhez szükséges erőforrásokat tartalmazzák (Daróczi, 2011).

5.3. Indikátorok és indikátorkészletek, a SMART és a QQTTP

Az indikátorok igen nagy jelentőséggel bírnak a projektciklus több szakaszában is. Az elvárt hatások megjelenítéséhez, leírásához használhatjuk őket. Az indikátorok használatával lehetséges a tervezési-programozási fázisban a célok meghatározása méghozzá számszerűsítve. Az indikátorok a végrehajtás során igen fontos szerepet töltenek be, általuk, nekik köszönhetően van lehetőségünk megvizsgálni azt, hogy merre is halad a projekt. Indikátorokra még az értékelés alatt is szükség van. Alapvetően a számszerűsítés a feladatuk, nevezhetjük őket akár mutatószámoknak is. A nagy érdemük, hogy a valóságot egyszerűen, számokban leképezve azonnali tájékoztatást adnak nekünk anélkül, hogy hosszadalmas jelentésekből, vagy kimutatásokból kellene egyes folyamatok zajlásának irányairól tájékozódunk (Daróczi, 2011). Az indikátorok csoportosítása többféleképpen történhet. A program és kontextus indikátor felosztásban az előbbi indikátorok a tevékenységekhez kötődő mutatószámokat jelentik, utóbbi esetkör pedig a külső környezet állapotáról ad felvilágosítást. Másféle felosztásban kezelve léteznek input, output, eredmény és hatásindikátorok. Az input indikátorok a projektre fordított összes erőforrást leképezik, ebbe a körbe természetesen nem csak a pénzügyi, hanem az egyéb, természetbeni erőforrások is beleszámítanak. Az output indikátorok magát a beruházást számszerűsítik, illetve az abból levezethető fizikai outputot jelölik. Erre a legegyszerűbb és legkönnyebben befogadható példa például egy útépitési projekt eredményének a megépült útnak a hossza, mely output indikátorként funkcionál. Az eredményindikátorok – ahogyan elnevezésük is demonstrálja – a sikeres beruházás során létrejött outputoknak a célcsoport által élvezett eredményeit vetíti elénk. A hatás indikátorok talán a legbonyolultabb indikátorokként aposztrofálhatóak, ugyanis nem közvetlen hatásokat próbálnak leképezni és visszaadni, hanem közvetett hatásokat mutatnak be. A fő szál ott húzódik, hogy egy adott projekten belüli tevékenység végzése mekkora mértékben járult hozzá általánosságban a stratégiai célok megvalósításához.

Arra a kérdésre, mely szerint miben állhat az indikátorok használatának előnye több válasz is születhet. Igen sok érvet lehet felhozni a számszerűsítés mellett. Az indikátorok témakör elején már egy egyszerűsítéssel kapcsolatos érv helyet is foglalt. Mindezek mellett elmondható, hogy az indikátorhasználatnak köszönhetően igen objektív kép alakítható ki a projektről, annak megvalósításáról. Ehhez kapcsolódóan lehetőség nyílik továbbá több projekt azonnali összehasonlítására is, hiszen a számadatok nemcsak beszédeseek, de igen gyorsan hatékonyan és könnyen össze is hasonlíthatók. Az indikátorok nem utolsó sorban azonnal jeleznek, ha a projekt megvalósításába valami hiba csúszott, vagy az nem halad megfelelően, így lehetőség van az azonnali intervencióra és korrigálásra (Egri, 2010).

Az indikátorok témakörén belül mindenképpen foglalkozni kell azokkal a kritériumrendszerekkel, melyek az indikátorok meghatározásában vannak segítségünkre. Ezek a rendszerek tulajdonképpen az indikátorok egyfajta pedigréjét hivatottak kialakítani az indikátorok jellemzőinek kialakításával. Kettő kritériumrendszer kerül tárgyalásra, egyik az úgynevezett SMART rendszer, a másik pedig a QQTTP. A közgazdaság tudományában oly kedvelt egyszerűsítő szóképző módszerrel egyes elemek (itt: feltételek, követelmények) kezdőbetűiből előálló mozaikszerű mindkét rendszer elnevezése. A SMART rendszer követelményei szerint az indikátornak a következő kritériumoknak kell megfelelniük:

1. Konkrétan kell lenniük; („specific”)
2. mérhetőnek kell lenniük; („measurable”)
3. elérhetőnek kell lenniük; („achievable”)
4. relevánsnak kell lenniük; („relevant”) valamint
5. aktuálisnak kell lenniük, mely a „timely” kifejezésből ered (Daróczi, 2011).

Ez tulajdonképpen egyfajta követelményrendszer, mely az ideális indikátorokkal kapcsolatos elvárásokat összegzi. Ezeknek a szükségessége könnyen belátható. Amennyiben éreztetni tudtam mennyire fontosak és előnyösek is az indikátorok és használatuk, egyértelmű, hogy megbízhatónak is kell lenniük, mert popularitásuk okán széles körben lesznek alkalmazva. Ezek a kritériumok egyfajta biztonsági követelményként és biztosítékként is szolgálnak az indikátorok alkalmazásának biztonságos mivoltát biztosítandó. Ez egy elég szigorú rendszer, s nem mindig sikerül olyan indikátort találni, mely minden elemének megfelel (komolyabb anyagi vonzatok nélkül).

A korábban említett másik rendszer a QQTTP. Ez a rendszer az indikátorokkal szemben másfajta elvárásokat támaszt, összességében el lehet mondani, hogy ezen rendszer szerint az indikátorok meg kell válaszolják a kinek, mikor, mit, mennyit, hol és milyen minőségben kérdéseket.

1. Mennyiség; („quantity”)
2. minőség; („quality”)
3. célcsoport; (targetgroup”)
4. idő; („time”)
5. hely („place”).

Az indikátorokkal kapcsolatos ismeretek rövid vázolója után a mondandóm végére egy kis kritikai szín is kívánczik. Az indikátorok nem csodaszerek. Használatukhoz józanész és belátás szükséges, számos probléma merülhet fel ugyanis alkalmazásukkal kapcsolatban. Mérésük problémás lehet, de akár az adatforrások minősége is aggodalmakra adhat okot. Megfontolt használatuk azonban kifizetődő lehet (Egri, 2010).

5.4. Pályázatírás a gyakorlatban

A pályázatkészítés megkezdése a saját fejlesztési terv megalkotásával kezdődik. Ennek kapcsán alapvetően egyfajta stratégia kialakítása, kidolgozása, vagy éppen a meglévőnek a felhasználása zajlik. Ez a stratégia valós szükségleteket vesz alapul és mindig vannak kifejezett elérendő céljai. A célok később majd a projekttervben fognak egy szerves egészet alkotni, és ehhez lesz lehetőségünk keresni a megfelelő pályázatnak a kiírását. A projektterv a projekt megvalósításához szükséges minden lényeges momentumot és a megvalósítás esetleges nehézségeit is tartalmazza. Minél teljesebb a projektterv, annál hatékonyabb a pályázatírás. A leglényegesebb az, hogy a legrealisztikusabban vázolja fel a vállalat a „vágyait”. Igen fontos a várható eredmény részletes bemutatása, ezzel is indokolható a pályázati forrás elnyerésére való érdemesség.

6. Projektmonitoring, projektzárás és fenntarthatóság

Egy projekt megvalósításakor a projektmenedzsment legfőbb célja hogy az alaptervhez viszonyítva értékelje az eseményeket, történéseket, és az operatív folyamatokat. A cél az, hogy a terv minél tökéletesebben megközelített legyen. A projekt irányításakor irányítástechnikai lépéseket kell elvégezni, valamint egyéb beavatkozásokkal kell élni. Ilyen irányító, alakító aktusok (melyek alatt vázlatosan kifejtésre is kerülnek)

- I. A monitoring;
- II. A nyomonkövetés;
- III. Az eltéréselemzés;
- IV. A beavatkozások meghatározása;
- V. A tervváltoztatrevízió;
- VI. Az érintettekkel való folyamatos kapcsolattartás.

6.1. A monitoring

A monitoring kifejezést számtalanszor hallhatjuk az életben is. Közgazdasági kontextusban is a köznyelvhez hasonló jelentéssel bír. A monitoring a projekt során tulajdonképpen egyfajta rendszeres ellenőrzést, visszacsatolást jelent. Jeleni ez azt, hogy amikor elkezdődik egy projekt teljesítése, akkor ezzel egy időben megjelenik a működésének folyamatos kontrollja, ellenőrzése utáni igény, mellyel az előrehaladást lehet ellenőrizni. A projektkontroll mind a projekt folyamatára, mind pedig az eredményére vonatkozik (Daróczy, 2011). A visszacsatolásnak kettő típusa ismeretes, a formális visszacsatolás és az informális visszacsatolás. Előbbiben az értekezletek, formális dokumentációk készítése, elektronikus adatgyűjtés, a

projektmenedzser szoftver alkalmazása, a tárgyalások és a hivatalos jelentések szerepelnek, míg az utóbbi esetben például a team interakció, a körbejárás vezetési stílus ábrázolódik. Elmondható, hogy egy monitoring annál hatékonyabb, minél konstruktívabban és minél kiegyenlítettebben használja mindkét eszközrendszert.

6.2. A nyomkövetési eljárások

Igen lényeges az egyes munkacsomagok előrehaladását ellenőriznünk. E területen ismét megkülönböztethetünk formális és informális utakat (az adatgyűjtésre). A legfontosabb rögzítendő információk a tevékenység időbeli helyzete, mely alatt azt értjük, hogy a tevékenység elkezdődött-e már, folyamatban van-e még, illetve befejeződött-e már. Ide tartozik még a tényleges munkaráfordítások értéke és a számlák szerinti tényleges költségkifizetések. A nyomkövetés során összevetjük a tervadatokat és a nyomkövetés során szerzett adatokat (tulajdonképpen összevetjük a „van”-t a „szeretnénk”-kel) így pedig egészen komoly következtetéseket vonhatunk le a projekt helyzetéről, jövőjéről, mozgásunkról és a projekt megvalósulását támogató egyéb előírányozandó teendőkről (amennyiben ezekre szükség van). A projekt előrehaladását a Gantt diagram vázolásával lehet leginkább követni. Ezáltal pontosan megbecsülhetővé válik a befejezéshez még szükséges időtartam és kiszámítható a hátralévő időtartam is (Egri, 2010).

6.3. Az eltérések elemzése

Az eltérések elemzése is egy igen fontos aktus a projektmenedzsmentben megjelenő cselekvések sorában. E tevékenység bizonyos beavatkozások létjogosultságát alapozza meg. Leginkább jelentős elemző módszere ennek a folyamatnak a megtermelt érték elemzés, más néven Earned Value Analysis. Ezen analízis detektálja és bemutatja az ütemezésből, erőforráskezelésből, és költségfelhasználásból eredő eltéréseket, majd vázolja azoknak az esetleges következményeit. Teszi mindezt a kumulált projekt költséggörbe alkalmazásával. Ennek a görbének a segítségével leolvasható a tervezett összes költség értéke, és az ehhez kapcsolódó esetleges eltérések, s az anomáliákat pénzdimenziókban fejezik ki (Anbari, 2003).

6.4. A beavatkozások meghatározása

Kapcsolódva az előző ponthoz, érkezünk el oda, hogy mi is történik az eltérések elemzése után. Az elemzést követően több tény megállapítására kerülhet sor. Egyrészt – ami a legkedvezőbb értelemszerűen – megállapíthatjuk, hogy minden rendben, a projekt nagyszerűen halad a teljes megvalósulás felé, rögzíthető továbbá, hogy alapterv változtatás szükségeltetik, megállapítható az is, hogy a rendelkezésre álló keretek és/vagy a peremfeltételek változtatásra szorulnak. Születhet tehát ennek fényében beavatkozó és be nem avatkozó döntés is. Ezek a beavatkozások több területet is érinthetnek, melyeknek eredménye lehet a többlet erőforrások felhasználása, erőforrások kritikus útra való átcsoportosítása, a becslések

és/vagy a projektháló megváltoztatása, vagy extrém esetben akár a projekt céljainak megváltoztatása is.

6.5. Az érintettek felé intézett kommunikáció

A projektmenedzsment tudományán belül kommunikáción alapvetően értekezleteket és jelentéseket értünk, ezek pedig az operatív tevékenységek által jutnak el az érintett személyekhez. Egy értekezőlet hatékonysága igen sok tényezőn áll, mégis vannak kiemelten fontos faktorok. Elhanyagolhatatlan, hogy egy értekezőletnek legyen napirendje, potens és agilis vezetője (vezetői). Az értekezőlet kapcsán érintett időpontok, helyek meghatározásra kerülnek, a kezdő és záró időponttal egyetemben. A kommunikációban ki kell térni az értekezőlet összehívásának céljára, meg kell nevezni a résztvevőket, elhangoztatni, megjeleníteni a megtárgyalni kívánt témákat. Mindemellett az ezekre adott időkeret feltüntetése is sarkalatos pont. Igen jelentős egy hatékony értekezőlet szempontjából, ha – amennyiben erre szükség van az effektivitást támogató – előre kiadásra, vagy megjelölésre kerülnek a résztvevők által elolvasandó, feldolgozandó szakmai anyagok ez a tapasztalatok alapján egy hetet jelent. Az értekezőleten természetesen jegyzőkönyv készül, melyben szerepel az értekezőlet által megfogalmazott feladatcsomag is, a beszámoló formákkal, határidőkkel egyetemben (Egri, 2010).

6.6. A projektzárás

A projekteredmény megvalósulása után megkezdődik az eredmény használatba vétele és működtetése. A létrehozott objektum megkezdheti a működését. Ha példának egy olyan projektet veszünk, melyben a használatba vétel a projekteredménynek a próbája, akkor ebben az esetben a konkrét használatba vétel után kezdődhet meg a projekt lezárása (Daróczy, 2011). A projektzárás legfontosabb feladata, hogy a projekt eredményeit mélyrehatóan analizálja és ezzel együtt leszűrje a megfelelő építő jellegű következtetéseket. A projektzárás a leges legutolsó tevékenység befejezésével következik be. Bár egyetlen pontnak tűnhet, a projektzárás maga egy több elemből álló differenciált fenomén. Rendelkezik bizonyos kulcsmomentumokkal, melyek az eredményes záráshoz elengedhetetlenek, ezek között említhető például az, hogy a projektzárásnak kell legyen egy felelős személye, aki e minőségében egy listajegyzéket készít. A projektzárást dokumentálni szükséges a sikertényezők számai feltüntetésének involválása mellett. Meg kell vitatni a projektzárás alkalmával, hogy a projekt által kitűzött célok a projektben meghatározott határidőn belül megvalósultak-e (egész egyszerűen sikeres volt-e a projekt), és ehhez kapcsolódóan érdemes azt is szemügyre venni, hogy e célok elérésének valóban e projekt volt-e a legegyszerűbb, legcélszerűbb módja, és ezek a célok valóban kielégítőkké váltak-e. A projektzárás mindezekon áthaladva nemcsak egy korábbi, már befejezett éra értékelését jelenti, hanem szervesen hozzájárul a jövőben tervezett egyéb projektek, elérni kívánt célok és tervek tervezésében. A

projektzárást követő úgynevezett utóelemzés során vizsgálandó az egészségügyi, információs és együttműködési kockázat is. (Szilágyi – Almádi 2015)

Említésre méltó továbbá az az esetkör, amikor a projekt nem klasszikus befejeződés során szűnik meg. Ennek több módja lehetséges. A projekt megszűnhet megszüntetés által, ha a befejezésére nincs esély, a hozzáillesztés során is megtörténhet ez (például a projekteredmény teljesen önálló szervezeti egységet fog képezni), az integráció is hasonló eredményre vezet, és ilyen következményekkel jár az is, ha a projekt ugyan nem szűnik meg, de létezni csak részlegesen létezik tovább (Daróczi, 2011).

A fenntarthatóság a projekt egyik legfontosabb célja. Az üzleti elképzelés fenntarthatósága a siker egyik leges legfontosabb követelménye, viszont ezzel egyetemben a legkritikusabb pontja is (Bálint– Ferenczy–Szűcs, 2007). Szervesen kötődik a projektzáráshoz, mert ekkora fenntarthatóság kérdése is megvizsgálásra kerül. Többféle fenntarthatóságról ejthetünk szót, általában prioritást kap a technikai és pénzügyi fenntarthatóság (Daróczi, 2011), azonban napjainkra egyre fontosabbá válik a számviteli (Borzán-Szekeres, 2017) és az emberi erőforrások aspektusának figyelembevétele is. (Pató-Kovács, 2017). Jellemezhető e momentum időintervallumokkal, valamint a projektre jellemző adatokkal és mennyiségekkel. A projekt ilyen módon mért hatásainak fennmaradása a projekt igen releváns, sarkalatos része. A fenntarthatósági mutatók és egyéb operatív cselekmények felügyelet (monitoring) alatt állnak. A fenntarthatóság kérdése különösen jelentős az Európai Unió pályázatok esetében. E helyütt szükség van a fenntarthatóság forrásainak megjelölésére, az ehhez köthető felelős személy megnevezésére és magának a fenntarthatóság időtartamának megjelölésére is.

Összegzés

Napjainkban egyre nagyobb jelentőségre tesznek szert egy ország, régió életében a megpályázható támogatások. A bővülő Európai Unióban pedig egyre több új tagállam jut hozzá ezekhez az értékes támogatásokhoz. A vállalatok nagyobb, valóban költséges beruházások megvalósítása esetén a jövőben sem fognak változtatni gyakorlatukon, az Európai Unió források megpályázásán. Ez a jelenség maga után vonja a projektmenedzsment tudomány művelői számának emelkedését is. Kimeríthetetlen számú szakirodalmi rangon lévő forrás segít eligazodni a pályázatírás és projektkészítés korántsem egyszerű tevékenységében. Jelen tanulmány az általános ismeretek mellett számos releváns magyar művet dolgoz fel többek között a helyi környezet ismertetésének céljából.

Irodalomjegyzék

- [1] Baars, W. (2006): Project Management Handbook. Version 1.1.DANS – Data Archiving and Networked Services, The Hague. pp. 1-88. On-line: https://textbookequity.org/Textbooks/Baars_book_project_management.pdf f Letöltés dátuma: 2018.06.04.
- [2] Bálint, J. - Ferenczy, T. - Szűcs, I. (2007): Üzleti tervezés. Debreceni Egyetem, Agrár Tudományi Centrum, Debrecen. pp. 1-95. On-line: <http://videkfejleszt.es.net/images/magazin/pdf/uzletiterv.pdf> Letöltés dátuma: 2018.06.04.
- [3] Bod, P. Á. - Németh, A. - Nova, E. (2011): Innovatív döntések vagy kockázatos improvizálás? Nem szokványos gazdaságpolitikai intézkedések Magyarországon, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdaságpolitika Tanszék, Budapest. pp. 1-83. On-line: http://portal.unicorvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/tanszekek/kozgazdasagtudomanyi/tszgazdpol/files/Konf/BPA_NA_NE_2011.pdf Letöltés dátuma: 2018.06.04.
- [4] Borzán, A. – Szekeres, B. (2017): Környezeti információk a magyar és román vállalkozások számviteli beszámolóiban. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: VII. tanulmánykötet. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, pp. 618-627.
- [5] Borzán, A. (2004): Interregionalizmus a dél-alföldi magyar-román határ mentén: Az interregionalizmus főbb közgazdasági összefüggéseinek és lehetőségeinek vizsgálata a dél - alföldi magyar - román határ mentén. Doktori értekezés. Békéscsaba; Gyula: Tessedik Sámuel Főiskola Gazdasági Főiskolai Kar, 2004. pp. 1-126.
- [6] Cleland, D. I. (2004): Strategic Planning, in: Cleland, D. I. (szerk.) (2004): Field Guide to Project Management, Második kiadás, Wiley and Sons
- [7] Csiszárík-Kocsir, Á. (2016): A nemzetközi és az európai projektfinanszírozási piac átalakulása a válság hatására, Hitelintézeti Szemle, 15. évf. 1. szám, 2016. március, 51–69. o
- [8] Csiszárík-Kocsir, Á. (2017a): Crisis and Financing - or the Practical Financing Decisions of Hungarian Small and Medium-sized Enterprises, POLGÁRI SZEMLE: GAZDASÁGI ÉS TÁRSADALMI FOLYÓIRAT, 13. szám, 199-215. pp.
- [9] Csiszárík-Kocsir, Á. (2017b): A hitelfinanszírozás megítélése a magyar vállalkozások véleménye alapján, A múlt mérföldkövei és a jövő kihívásai, LIX. Georgikon Napok, 628.-636. pp.

- [10] Csiszárik-Kocsir, Á. – Varga, J. (2017): The Hungarian SMEs' Project Financing Practice – Results Based on a Primary Research, Business & Entrepreneurial Economics (BEE) Conference, 163-169. pp.
- [11] Cseke, L. (2009): Regionalizáció és regionalizmus elmélete, illetve európai gyakorlata, Comitatus Önkormányzati Szemle, 19. évf., 10. sz.
- [12] Daróczi, M. (2011): Projektmenedzsment, Szent István Egyetem
- [13] Dobronyi, T. – Halmos, L. – Somosi, É. (2011): Klasztermenedzsment Magyarország, CompLex Kiadó, Budapest
- [14] Du Plessis, Y. –Hoole, C. (2006): An operational „project management culture” framework. Part I, SA Journal of Human Resource Management, 2006, Vol. 4 No.1.
- [15] Egri, I. (2010): Projektmenedzsment. Nyíregyházi Főiskola, Nyíregyháza
- [16] Görög, M. (1999): Bevezetés a projektmenedzsmentbe, Aula, Budapest
- [17] Görög, M. (2001): Stratégia, projekt, projektszervezet - A hosszú távú siker zálogai, Vezetéstudomány, 32. évf. 5. sz.
- [18] Görög, M. (2003): A projektvezetés mestersége, Aula Kiadó, Budapest
- [19] Gray, 1998Gray, R. (1998): Projects and project management, Kumpania Consulting
- [20] Gyarmati, G.: Az ökológiai gazdálkodás fejlődése a világban. A Falu 21 (3) pp. 67-71. 2006.
- [21] Gyarmati, G.: Az ökológiai gazdálkodás szabályozása és szerepe, jelentősége az agrártermelésben. Ph.D. értekezés Pécs, 2007.
- [22] Hajdú, Á. (2003): A regionalizmus, illetve a regionalizáció kialakulási folyamata, Cég és Jog, 2003/ 3. sz.
- [23] Horváth, D. (2009): A regionális politika forrásainak elosztása a visegrádi országokban, EU Working Papers, 2009, 12. évf., 1. sz.
- [24] Horváth, Gy. (1998): Európai regionális politika, Dialóg-Campus Kiadó, Budapest-Pécs
- [25] Horváth, Gy. (2004): Regionális egyenlőtlenségek Európában, Magyar Tudomány, 2004/9. sz.
- [26] Hummer, W. – Bohr, S. (1994): A régiók szerepe a jövő Európájában, A Baranya Megyei Közgyűlés kiadása, Pécs

- [27] Koltai, J. – Berzi, Á. (2000): Jövőbe tekintő beruházások: Projektfinanszírozás Kelet-Közép-Európában, Cégvezetés, 8. évf. 6. sz.
- [28] László, Zs. (2003): A magyar NUTS 2 beosztás kritikai elemzése az uniós tagországok tapasztalatainak tükrében, XXI. század – Tudományos Közlemények, Gazdaság, Jog, Társadalom, 2008. 20. sz.
- [29] Lengyel, I. (2003): Verseny és területi fejlődés, JATEPress, Szeged
- [30] MEH. (2014) Közérthetően az Európai Unió Szakpolitikáiról: Regionális politika. Az Európai Bizottság Kommunikációs Főigazgatóságának kiadványa, Brüsszel, 2014. Online: http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/hu/regional_policy_hu.pdf, letöltve: 2018.03.22.
- [31] Mészáros, R. – Kovács, Cs. (2010): Az Európai Unió alapjai, Szegedi Tudományegyetem, Gazdaság- és Társadalomföldrajz Tanszék, Szeged
- [32] Mikita, J. (2009): Versenyképesség és kohézió – az európai kutatási és regionális politika összefüggései, Európai Tükör, 14. évf., 11. sz.
- [33] Miklya, V. (2005): A területfejlesztés szerepe a magyar regionális gazdaságban, Budapest, BGF KKFK Elektronikus Könyvtár
- [34] Mizser, Cs. (2010): A regionalizmus és önkormányzatiság alakulása Európában. Magyarországi kihívások. Doktori disszertáció, ELTE ÁJK Alkotmányjogi Tanszék, Budapest
- [35] Molchanov, I. N. – Molchanova, N. P. (2012): The Development of the Regional Policy Concept in Russia, Economica, II. különszám
- [36] Mozsgai, K. (2004): A NUTS II régió rendszerelméleti megközelítés
- [37] Nemati, H. R. – Todd, D. W. –Brown, P. D. (2002): A Hybrid Intelligent System to Facilitate Information System Project Management Activities, Project Management Journal, Vol. 33, No. 3.
- [38] Nemes Nagy, J. (2009): Terek, helyek, régiók. Akadémiai Kiadó, Budapest
- [39] Orbán, E. (2014): A regionális politika helyzete és perspektívái, MTA Law Working Papers, 2014/30.
- [40] Palkó, K. (2010): Regionalizmus és fejlesztéspolitika: párhuzamos folyamatok Magyarországon és Angliában? Falu, város, régió, 2010/ 2-3 sz.

- [41] Pató Gáborné Dr. Szűcs Beáta - Dr. Kovács Zoltán (2017): Logisztikai munkaterületek emberi erőforrásának fenntarthatósága a képzések átjárhatósága által. Logisztikai Híradó Vol. 28. No. 5. pp. 34-39.
- [42] Pálné Kovács, I. – Tuka, Á. – Schmidt, A. – Vadál, I. – Kákai, L. (2011): Regionalizmus és területi kormányzás. PTE, Bölcsészettudományi Kar, Politikai Tanulmányok Tanszék, Pécs
- [43] Pálné Kovács, I. (2009): Régiók és fejlesztési koalíciók, Politikatudományi szemle, 28. évf., 4. sz.
- [44] Pálné Kovács, I. (2010): Középszintű reform és/vagy területi léptékváltás, Új Magyar Közigazgatás, 2010. 1. sz.
- [45] Panoráma magazin. (2009) Az uniós regionális politika kommunikálása - Hadd beszéljenek önmagukért az eredmények: Panoráma magazin, 2009, 32. sz.
- [46] Perger, É. (2006) Területfejlesztés. Terület- és településfejlesztési ismeretek, (szerk. Szigeti E.) Magyar Közigazgatási Intézet, Budapest
- [47] Pritchard, C. L. (2004): Why Project Management? in: Cleland, D. I. (szerk.) (2004): Field Guide to Project Management, Második kiadás. Wiley and Sons
- [48] Rechnitzer, J. (2000): Területi politika az EU csatlakozás előtt, in: Farkas, B. – Lengyel J. (2000): Versenyképesség – Regionális Versenyképesség, Szeged,
- [49] Rechnitzer, J. (2001): Szerkezeti változások a regionális gazdaságban, Habilitációs előadások, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Pécs
- [50] Schmidt, A. (2010): Törésvonalak és területfejlesztés Lengyelországban, Doktori értekezés, Pécsi Tudományegyetem, Bölcsészettudományi Kar, Pécs
- [51] Simai, M. (2006): A „láthatatlan kéz”, az állam és a globalizáció, Közgazdaság, 1. sz.
- [52] Simon, A. (2013): Korszerű projektmenedzsment módszerek és alkalmazásuk lehetőségei a hadfelszerelés fejlesztésében, Katonai Logisztika, 21. évf., 2013/1. sz.
- [53] Szarvas, R. (2007): Egy beruházási projekt megvalósítása és finanszírozása a KEVIÉP Kft.-nél, Debreceni Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Debrecen

- [54] Szilágyi T.P. – Almádi B. (2015): Beruházási – projekt kozkázatok vizsgálata és feltárt dimenziói primer kutatási eredmények alapján. In: Keresztes Gábor (szerk.)
- [55] Szűcs, B. – Kovács, Z. (2017): Logisztikai munkaterületek emberi erőforrásának fenntarthatósága a képzések átjárhatósága által. Logisztikai Híradó Vol. 28. No. 5. pp. 34-39.
- [56] Tavaszi Szél 2015. 659 p.
- [57] Temesi, I. (2006): Regionalizmus és regionalizáció, Doktori értekezés, Pécsi Tudományegyetem, Pécs
- [58] Tordai, P. (2002): Az eredmények terjesztése a strukturális alapok esetében, online: www.celodin.org/files/hu/5738544757.doc, letöltve: 2018.03.22.
- [59] Torma, A. (2001): Európai közigazgatás. Régiók, önkormányzatok, Virtuóz kiadó, Budapest
- [60] Wiener, Gy. (2005): A regionális államfejlődés Nyugat-Európai modelljei, in: Mező I. (szerk.) (2005): Regionalizmus és önkormányzatiság, Gondolat, Budapest